



“PLAN ESTRATÉGICO PARA McDONALD’S”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sr. Gustavo Jesus Cortina Villar

Sr. César Hugo Muñoz Flores

Sr. Víctor Manuel Villar Díaz

Asesor: Profesor Jesús Tong Chang

2016

Dedicamos el presente trabajo a nuestras respectivas familias por su apoyo incondicional.

Agradecemos a todos nuestros profesores, y en especial al profesor Jesús Tong, por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad formular un plan estratégico que permita lograr los objetivos del negocio y direccionar las acciones que habiliten las capacidades necesarias para que McDonald's siga creciendo, liderando el mercado de comida rápida y, a su vez, sea una empresa sostenible -económica, social y ambientalmente-, en los siguientes años¹.

Para tal efecto, la meta es que la cadena de suministros -al mismo tiempo que provee alimentos seguros, saludables y nutritivos a precios competitivos- concilie las expectativas y prioridades de todos los países en los que opera, e involucre a proveedores, activistas e interesados en las operaciones y resultados de la corporación.

El contexto en el que se desarrolla la corporación es especialmente interesante ya que, durante el año 2007, se presentó un escenario con síntomas de crisis económica en los principales mercados de Estados Unidos y Europa, la misma que se originó en la burbuja inmobiliaria cuyos primeros efectos en la desaceleración económica se empezaron a sentir. Además, pronto se realizarán diversos eventos deportivos importantes para la promoción de la marca como las Olimpiadas de Beijing 2008, la misma que se presenta atractiva dado la oportunidad de ampliar las operaciones en Asia y Europa del este, aprovechando el crecimiento de la Comunidad Económica Europea (CEE).

McDonald's está en un momento importante para aprovechar sus fortalezas, confirmadas en el análisis realizado para los años 2006 y 2007, las cuales son su fortaleza de marca y liderazgo, su economía de escala y su sólida cadena de suministro basada en estándares en toda la cadena de valor.

Del análisis cruzado del entorno versus las fortalezas y capacidades de la empresa se desprenden estrategias claras: transformar la oferta de productos; ampliar la presencia de la empresa en nuevos países de Asia-Pacífico, Medio Oriente y África (APMEA) y la CEE; mejorar la eficiencia operativa y sostenibilidad de la cadena de suministros; y mejorar sustancialmente la imagen de la corporación en la industria alimenticia. Dichas estrategias permitirán lograr objetivos estratégicos que llevan al incremento del valor de la empresa, considerando como objetivos financieros el incremento de Ganancias antes de Intereses,

¹ El presente trabajo de investigación se basa en el caso "McDonald's Corporation: gestión de una cadena de suministro sostenible" (Goldberg y Droste, 2007).

Impuestos, Depreciación y Amortización (EBITDA) con el consecuente aseguramiento económico; como objetivos de crecimiento, el incremento del número de restaurantes en el mundo así como el incremento del consumo promedio por cliente; y como objetivos de sostenibilidad, el incremento de la eficiencia y sostenibilidad de la cadena de suministros, con la consecuente reducción de los gastos operativos (OPEX); consolidar todo el negocio bajo una sola y potente marca; desarrollar y entrenar al personal de la empresa; y desarrollar programas de responsabilidad social empresarial.

Para lograr las estrategias se han definido un conjunto de planes funcionales, con iniciativas específicas, destinadas a la transformación de las estrategias en acciones concretas. Los planes abarcan el marketing y ventas, las operaciones, los recursos humanos, la responsabilidad social empresarial y los aspectos financieros.

Como iniciativas de marketing para transformar su oferta en una más atractiva propuesta de valor se tiene que McDonald's debe presentar un menú más saludable, con componentes orgánicos, complementos vegetales e insumos seguros, además de ofrecer una variedad de desayunos y menú económicos. Adicionalmente, la empresa tiene la oportunidad de ampliar sus operaciones en nuevos países y reforzar su participación en otros en los que ya tiene presencia. Así, se tiene previsto abrir 1.000 restaurantes por año en el periodo 2008-2010, a la vez que se transfieren alrededor de 2.000 restaurantes propios a franquicia, especialmente en aquellos países en los que su presencia está consolidada.

En el objetivo de aumentar los ingresos en 3% anual, las acciones de marketing y de operaciones se direccionarán a incrementar el número de visitas por restaurante en 2% anual; mejorar la eficiencia de la logística de entrega; reducir el tiempo de atención mediante más líneas de atención por restaurante; e incrementar los puntos de venta por "Drive Thru" para lograr un promedio de 100 atenciones/hora/restaurante al final del 2010; e incrementar en 1% anual el promedio de consumo por visita que actualmente es de US\$ 3,88.

Adicionalmente, es importante seguir invirtiendo en promocionar y fortalecer la marca incorporando los criterios de salud, seguridad, y responsabilidad social y ambiental; temas en los que la corporación ha dado muestras concretas y que ha impulsado exitosamente, todo esto planteado sobre la base de lo iniciado en el año 2003 con su "Plan para ganar", con el fin de capitalizar todo el aprendizaje.

Finalmente, se ha esbozado la estimación de los presupuestos, los pronósticos de estado de resultados esperados para el periodo y el flujo de caja correspondiente, lo que da como resultado un Valor Presente Neto (VAN) de los flujos descontados de la empresa de US\$ 7.926 millones si se aplican las estrategias, y de US\$ 5.510 millones si no se aplican las estrategias del plan; es decir, US\$ 2.416 MM son atribuibles a la aplicación de las estrategias del plan 2008-2010. Los resultados de esta estimación permiten afirmar que es factible lograr las metas previstas y que la creación de valor en la empresa es posible aplicando las estrategias definidas en el plan.

Índice

Índice de tablas.....	xi
Índice de gráficos	xiii
Índice de anexos	xiv
Resumen ejecutivo.....	iv
Capítulo I. Introducción	1
1. Consideraciones generales	1
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa	2
2.1 Descripción de la empresa	2
2.2 Organización.....	2
2.2.1 Los clientes	2
2.2.2 Los productos.....	3
2.2.3 Los proveedores.....	3
2.2.4 Los restaurantes	3
2.3 Perfil estratégico de la empresa	3
3. Definición del problema	5
4. Enfoque y descripción de la solución prevista	6
4.1 Enfoque.....	6
4.2 Solución prevista.....	7
Capítulo II. Internacionalización.....	8
1. Antecedentes.....	8
1.1 Antecedentes de internacionalización	8
2. Análisis de los mercados principales	9
3. Conclusiones iniciales.....	11
Capítulo III. Análisis externo.....	13
1. Análisis del entorno general.....	13
1.1 Factores políticos	13
1.2 Factores económicos.....	14
1.3 Factores sociales	14
1.4 Factores tecnológicos.....	15

1.5 Factores ecológicos	16
1.6 Factores legales	17
2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	18
3. Análisis de la industria, grado de atractividad, y matriz de perfil competitivo.....	18
3.1 Intensidad de rivalidad de competidores con McDonald's	19
3.2 Poder de negociación de los proveedores	20
3.3 Poder de negociación de los clientes.....	21
3.4 Intensidad de la fuerza de los productos sustitutos	22
3.5 Amenaza de nuevos competidores	23
3.6 Resumen de atractividad	24
4. Matriz de perfil competitivo - atractividad del sector	24
5. Conclusiones	25
Capítulo IV. Análisis interno	26
1. Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT)	26
1.1 Administración y gerencia	26
1.2 Marketing y ventas.....	26
1.3 Operaciones de producción y logística	27
1.4 Recursos humanos	27
1.5 Finanzas	27
1.6 Sistemas de información	28
1.7 Tecnología	28
2. Evaluación de la cadena de valor.....	29
2.1 Actividades de soporte	30
2.1.1 Infraestructura.....	30
2.1.2 Recursos humanos	30
2.1.3 Tecnología	30
2.1.4 Compras.....	31
2.2 Actividades primarias	31
2.2.1 Logística de entrada	31
2.2.2 Operaciones	32
2.2.3 Logística de salida	32
2.2.4 Marketing y ventas.....	33
2.2.5 Servicio al cliente.....	33
3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	34

4. Análisis de recursos y capacidades, Matriz VRIO.....	35
5. Determinación de la ventaja competitiva.....	37
Capítulo V. Formulación de objetivos.....	38
1. Análisis de la visión y misión	38
1.1 Visión actual	38
1.2 Visión propuesta	38
1.3 Misión actual.....	38
1.4 Misión propuesta.....	38
2. Objetivo general propuesto	39
3. Objetivos estratégicos	39
4. Conclusiones.....	40
Capítulo VI. Generación y ejecución de la estrategia	41
1. Matriz FODA Cruzada.....	41
2. Matriz IE	41
3. Alineamiento de objetivos versus estrategias	43
4. Conclusiones.....	44
Capítulo VII. Planes funcionales	45
1. Plan funcional de marketing y ventas	45
1.1 Introducción	45
1.2 Objetivos	46
1.3 Beneficios esperados.....	47
1.4 Estrategia de marketing.....	48
1.4.1 Desarrollo de productos	48
1.4.2 Estrategia de Precios.....	49
1.4.3 Mercado Objetivo	49
1.4.4 Promoción.....	50
1.5 Presupuesto	50
2. Plan funcional de operaciones	50
2.1 Introducción	50
2.2 Objetivos	51
2.3 Beneficios esperados.....	52
2.4 Presupuesto	53

3. Plan funcional de recursos humanos	53
3.1 Introducción	53
3.2 Objetivos	54
3.3 Presupuesto	54
4. Plan funcional de responsabilidad social empresarial (RSE)	55
4.1 Introducción	55
4.2 Objetivos	56
4.3 Presupuesto	57
5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	57
5.1 Consideraciones del plan funcional financiero	57
5.1.1 Indicadores claves de gestión	58
5.1.2 El flujo de caja que realmente ocurre	58
5.2 Enfoque del plan funcional financiero	58
5.2.1 Flujo económico de la empresa con estrategias	58
5.2.2 Flujo económico de la empresa sin estrategias	59
5.2.3 Flujo de caja atribuible al plan estratégico	59
5.3 Cálculo de la Tasa de Descuento (WACC).....	60
5.4 Cálculo del Valor Presente Neto (VPN)	60
Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia	61
1. Mapa estratégico (tipo Balanced Score Card, BSC)	60
2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos	62
Conclusiones y recomendaciones	63
1. Conclusiones	63
2. Recomendaciones	64
Bibliografía	65
Anexos	68
Nota biográfica	85

Índice de tablas

Tabla 1.	Resultados financieros de la corporación	8
Tabla 2.	Resultados financieros de APMEA	10
Tabla 3.	Factores políticos del entorno.....	13
Tabla 4.	Factores económicos del entorno	14
Tabla 5.	Factores sociales del entorno.....	15
Tabla 6.	Factores tecnológicos del entorno	16
Tabla 7.	Factores ecológicos del entorno	17
Tabla 8.	Factores legales del entorno	18
Tabla 9.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	18
Tabla 10.	Rivalidad de competidores	20
Tabla 11.	Negociación con los proveedores	21
Tabla 12.	Negociación con los clientes	22
Tabla 13.	Fuerza de productos sustitutos.....	23
Tabla 14.	Nuevos competidores entrantes	24
Tabla 15.	Resumen de las cinco fuerzas competitivas de Porter	24
Tabla 16.	Matriz de perfil competitivo versus atractividad del sector.....	25
Tabla 17.	Soporte de infraestructura.....	30
Tabla 18.	Soporte de recursos humanos	30
Tabla 19.	Soporte de tecnología	31
Tabla 20.	Soporte de compras	31
Tabla 21.	Actividades de logística de entrada	32
Tabla 22.	Actividades de operaciones	32
Tabla 23.	Actividades de logística de salida.....	32
Tabla 24.	Actividades de marketing y ventas	33
Tabla 25.	Actividades de servicio al cliente	33
Tabla 26.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	34
Tabla 27.	Matriz de Evaluación de Recursos y Capacidades (VRIO).....	37
Tabla 28.	Análisis de la misión	39
Tabla 29.	Objetivos estratégicos de McDonald's.....	40
Tabla 30.	Matriz FODA Cruzada de McDonald's.....	41
Tabla 31.	Matriz de alineamiento de objetivos y estrategias	43
Tabla 32.	Objetivos de marketing y ventas	47
Tabla 33.	Beneficios del plan de marketing y ventas	48

Tabla 34.	Objetivos del plan de operaciones	52
Tabla 35.	Beneficios del plan de operaciones	52
Tabla 36.	Objetivos del plan de recursos humanos	54
Tabla 37.	Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial (RSE)	55
Tabla 38.	Presupuesto económico del plan integral	57
Tabla 39.	Flujo económico con estrategia	59
Tabla 40.	Flujo económico sin estrategia	59
Tabla 41.	Flujo económico de los proyectos estratégicos	59
Tabla 42.	Indicadores de gestión	62

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Estructura organizacional	2
Gráfico 2.	Enfoque de planeamiento estratégico	6
Gráfico 3.	Despliegue de restaurantes a nivel mundial	10
Gráfico 4.	Fuerzas competitivas de la industria.....	19
Gráfico 5.	Cadena de valor de McDonald's	29
Gráfico 6.	Análisis VRIO de McDonald's.....	36
Gráfico 7	Matriz IE de McDonald's.....	42
Gráfico 8.	Enfoque del plan funcional financiero.....	58
Gráfico 9.	Balanced Score Card	61

Índice de anexos

Anexo 1.	Análisis de los mercados principales de McDonald's	68
Anexo 2.	Análisis del sector de comida rápida	70
Anexo 3.	Análisis de los competidores de cadenas de comida rápida	71
Anexo 4.	Valores de McDonald's	71
Anexo 5.	Plan para ganar	72
Anexo 6.	Bases para el cálculo del presupuesto del plan de marketing y ventas	74
Anexo 7.	Bases para el presupuesto de inversión del plan de marketing y ventas.....	76
Anexo 8.	Bases para el cálculo del presupuesto de ahorros por eficiencia en Operaciones	77
Anexo 9.	Bases para el presupuesto de inversión del plan de operaciones.....	78
Anexo 10.	Presupuesto de los planes funcionales.....	79
Anexo 11.	Estado de resultados	81

Capítulo I. Introducción

1. Consideraciones generales

McDonald's se caracteriza por tener una cadena de suministros altamente especializada, líder en la innovación, que ha crecido con un alto componente de franquicias y su globalización y, en los últimos años, por aplicar su estrategia de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.

La empresa es una de las pioneras en crecer utilizando el modelo de las franquicias. En 1953 inauguró su primer restaurante bajo esta modalidad en Phoenix, Arizona; al año siguiente Ray Kroc, fascinado por la eficiencia operacional, pasó a ser parte de este proyecto y en 1955 compró el derecho a la franquicia en Chicago, siendo el primer restaurante McDonald's de franquicia fuera de la costa oeste.

En sus inicios, la innovación estuvo basada en tres factores: velocidad, servicio y limpieza, que después se convirtieron en su lema «Quality, Service, Cleanliness and Value (QSC and V)» (Watson 2006: 44). Otra muestra de su espíritu innovador fue publicada por Bloomberg en mayo del 2006: «[...] la mayor cadena de hamburguesas del mundo está rediseñando sus 30.000 restaurantes en todo el mundo en un cambio de imagen del siglo 21 de una escala sin precedentes» (Gogoi *et al.*, 2006).

En 1967 se inicia su proceso de internacionalización cuando abrieron el primer restaurante en Richmond (British Columbia, Canadá) y en Puerto Rico (McDonald's Corporation s.f. a). Después de un duro aprendizaje incursionaron en Europa, Australia, México y Brasil. En los años noventa deciden entrar al Asia y completar su presencia en todos los continentes.

Por último, en responsabilidad social y medio ambiente, es una de las primeras cadenas en proporcionar información nutricional (1973), incluir en su oferta las ensaladas (años ochenta) y en emitir políticas sobre la selva tropical y de protección del medio ambiente. En la década de los noventa iniciaron las auditorías de responsabilidad social y de bienestar animal a proveedores locales.

En el 2006, frente a la publicación titulada “McAmazon” de Green Peace, reacciona rápidamente y en pocos días se compromete con dicha organización para discutir las resoluciones (Goldberg y Droste 2007).

2. Descripción y perfil estratégico de la empresa

2.1 Descripción de la empresa

McDonald's es una organización multinacional de la industria de alimentos, que a finales del 2007, opera un total de 31.377 restaurantes en 118 países del mundo, restaurantes, atendiendo a más de 50 millones de consumidores por año. Aproximadamente un 78% de los restaurantes, son operados bajo el modelo de franquicia por más de 5.900 propietarios/operadores independientes.

El crecimiento sostenido de la empresa la ha llevado a ocupar la posición 318 en el ranking de compañías globales según Fortune 500 (2006) y que a finales del 2007 tiene ingresos totales anuales por más de US\$ 22.000 millones

2.2 Organización

La corporación es una organización cuyo primer nivel está compuesto por líderes de área del mundo (las áreas son Europa, Norte América, Latino América y Asia-Pacífico-Medio Oriente-África [APMEA]). Un segundo nivel de la corporación son los líderes nacionales y sub-nacionales, cada uno de los cuales gestionan y sirven a los restaurantes. Finalmente, un siguiente nivel son los gerentes de los restaurantes quienes materializan la atención y el servicio al cliente.

Gráfico 1. Estructura organizacional



Fuente: McDonald's, 2007a.
Elaboración: Propia, 2016.

2.2.1 Los clientes

La corporación atiende a más de 50 millones de persona al año. Los clientes de McDonald's provienen de tres grupos: por un lado los niños entre 6 y 14 años; un segundo perfil son las personas de entre 14 y 27 años que es el público adolescente, un pilar importante, y finalmente, las personas entre 27 y 66 años. En suma, atrae a diferentes perfiles de consumidores.

2.2.2 Los productos

La oferta de McDonald's ha ido cambiando desde su primer menú, lo cual le ha permitido lograr una amplia gama de productos a partir de ingredientes básicos como carne vacuna, pescado, pollo, papas, hortalizas y derivados lácteos. Estos productos permiten satisfacer las necesidades de vitaminas, proteínas, carbohidratos y grasas que el organismo precisa para la actividad diaria.

2.2.3 Los proveedores

Una clave del desarrollo de McDonald's ha sido el enfoque de colaboración, transformado en política de cooperación con sus proveedores, que los impulsa a desempeñar el papel de socios y lograr beneficios concretos en una relación de largo plazo. Este sentido de colaboración se ha establecido inclusive con proveedores locales en cada país en el que opera; ha fortalecido la posición de McDonald's frente a sus competidores y ha facilitado un genuino trabajo en sociedad para resolver los problemas que, directa o indirectamente, afectan a la corporación.

2.2.4 Los restaurantes

Dado el alto porcentaje (73%) de restaurantes que son operados en la modalidad de franquicia, McDonald's gestó otra relación que armonizó sus intereses con los de los propietarios/operadores, fortaleciendo de manera importante a la red de distribución de sus productos, haciendo que éstos sean agradables locales donde los clientes puedan consumir.

2.3 Perfil estratégico de la empresa

McDonald's fundamenta su estrategia de desarrollo en tres recursos: empleados, operadores/propietarios y proveedores. Desde sus inicios, la corporación ha ido desarrollando capacidades que le han permitido lograr una cadena de suministros sostenible.

Para lograr una corporación con crecimiento rentable a largo plazo para sus accionistas tiene como principal estrategia el logro de la mejor relación calidad/precio de su oferta, basado en la excelencia operativa, una palanca fundamental de fortalezas que McDonald's aprovecha sostenidamente:

- El valor de su marca por la cual se despliega un gran esfuerzo para ser líder y competitiva en cada mercado en el que incursiona.

- Una oferta de productos que toma en cuenta la cultura, gustos y sabores de los alimentos que los clientes consumen en cada país en el cual tienen presencia.
- Un buen modelo de negocio y *stakeholders* comprometidos, trabajando juntos para lograr objetivos comunes.
- Excelencia en toda su cadena de valor, con proveedores y operadores/propietarios que realizan sus tareas bajo estrictos estándares, que van desde el tratamiento de los alimentos hasta la experiencia del cliente en los restaurantes.
- Una cadena de suministros estandarizada, continua y sostenible, en permanente innovación.
- Establecimiento de políticas sociales, económicas, ambientales y de bienestar animal que diferencian a la corporación.

Sobre la base de estas fortalezas, McDonald's ha ido adaptando su perfil estratégico conforme la corporación ha ido creciendo, tanto para la aceptación de oferta como para su internacionalización. La estrategia de entrar a mercados con alimentos estandarizados de acuerdo a las operaciones en Norteamérica ha ido cambiando para aceptar una estrategia que da libertad de adoptar determinados ingredientes locales y considera los valores culturales de cada país. Estas adopciones se han producido en las diferentes regiones en las que opera McDonald's, especialmente en China, Rusia y México.

Para tal efecto, McDonald's ha trabajado y formulado planes estratégicamente, con proyectos que sustenten claramente las metas estratégicas y que incluyen los siguientes ejes:

- **Los empleados.** Es el capital humano de la corporación, quienes hacen tangibles los valores de calidad, servicio, limpieza y valor de marca. Su satisfacción es el primer paso hacia la satisfacción de sus clientes. Los empleados reciben compensaciones y beneficios competitivos, entrenamiento de clase mundial y un indudable compromiso con la diversidad y la inclusión.
- **Amplia oferta de productos.** Que incluye ingredientes locales para adaptarse a la cultura de cada país en los que McDonald's tiene presencia, lo que permite la elección de los clientes, respetando sus sabores y gustos imperantes, siempre basado en ingredientes de calidad y seguridad.
- **Locales confortables.** Los locales son diseñados bajo estándares que permitan transmitir comodidad y buen ambiente a los clientes, haciendo que se sientan siempre bienvenidos y gocen de una buena experiencia. Los locales han evolucionado de acuerdo con la tecnología.
- **Precios competitivos de los productos.** De tal forma que el cliente sienta el valor que representa. Cobra relevancia la relación calidad-precio.

- **Promociones.** Deben atraer a los clientes y se basan en su actitud “Forever young” y en su espíritu “I’m lovin it”

El perfil estratégico de McDonald’s corresponde al de una organización competitiva que planifica a largo plazo y en un contexto claro de su responsabilidad social empresarial, sobre cuyas bases debe desarrollar sus planes para lograr la sostenibilidad de su propuesta de productos de calidad, seguros y saludables mediante una cadena de suministros que respeta la biodiversidad y el bienestar animal.

3. Definición del problema

El problema central de Mc Donald’s es asegurar la sostenibilidad integral de la corporación, que soporte el crecimiento económico y la gestión de una Cadena de Suministros, con responsabilidad social y ambiental de escala global. Esto implica:

- La priorización de la sostenibilidad con respecto a otras metas de la cadena de suministro (seguridad de alimentos, reducción de costos).
- Conciliar diferentes expectativas y prioridades de sostenibilidad en todo el mundo entendiendo que las practicas locales a veces influyen en la marca global.
- Involucrar a los proveedores, activistas y otros interesados en sus esfuerzos de la cadena de suministro sostenible (Goldberg y Droste 2007).

Para tal efecto es importante:

- Determinar la influencia de los proveedores, activistas y otros interesados en sus esfuerzos en la cadena de suministro sostenible, de tal forma que se puedan lograr los objetivos previstos, fortaleciendo la posición de liderazgo que actualmente tiene la empresa.
- Considerar la evaluación del grupo de trabajo de la cadena de suministros sostenible en cuanto la intervención de McDonald’s en las medidas que se tomaron recientemente con Carguill, uno de los principales proveedores, para proteger el bosque lluvioso de la Amazonia de Brasil contra la destrucción derivada del cultivo de soya, un éxito que influye en el resto de proveedores.
- Considerar los antecedentes históricos del fundador Ray Kroc para el éxito de su sistema innovador de cadena de suministros, dado que «[...] estableció estrictos estándares para los ingredientes y la apariencia del producto» (Goldberg y Droste 2007). Ello conlleva a que los proveedores se constituyan en «[...] socios en su búsqueda de excelencia en las comidas rápidas» (Goldberg y Droste 2007). Esta relación con los proveedores es descrita por el presidente honorario del Consejo, Fred Turner, quien dice que las operaciones de McDonald’s son como un

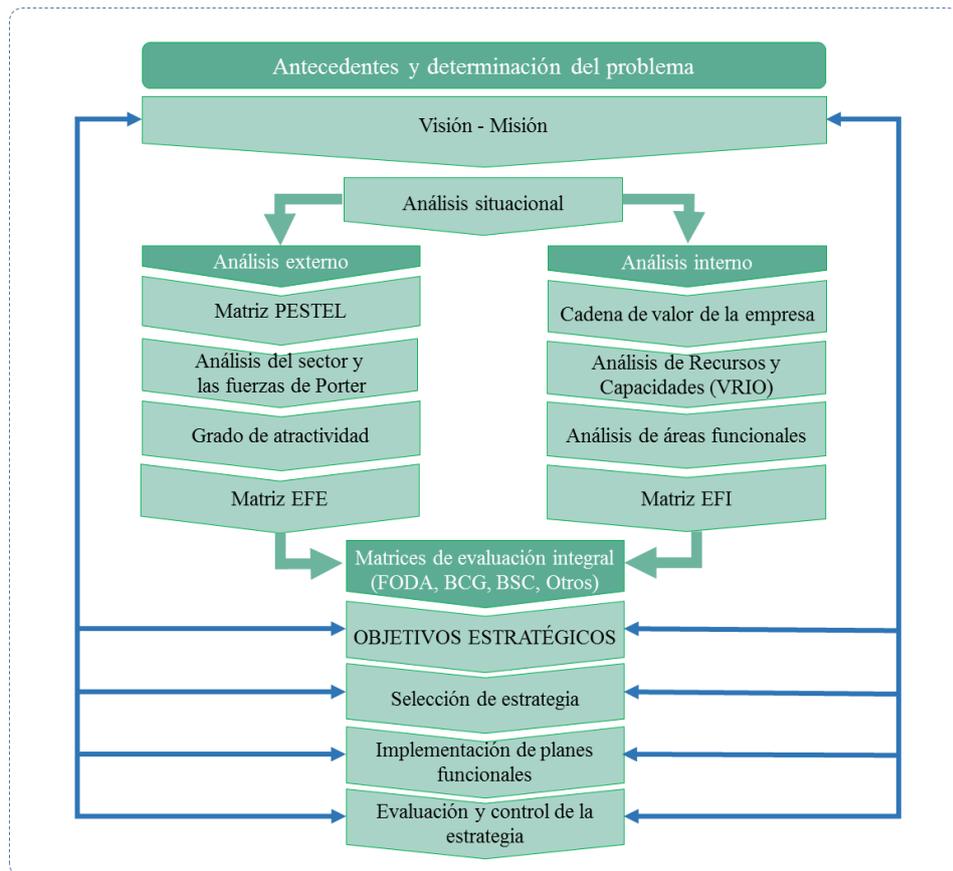
«[...] taburete de tres patas con los empleados, los propietarios/operadores y los proveedores como las patas» (Goldberg y Droste 2007) las tres esenciales, fuerte y equilibradas para el logro del éxito actual.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

4.1 Enfoque

Para lograr una propuesta de solución a los problemas que debe enfrentar McDonald's y que lo lleve a hacerlo sostenible en el tiempo, los autores de la presente investigación han previsto seguir el proceso de planeación estratégica para un horizonte de tres años (2008-2010), de acuerdo al enfoque que se ilustra en el gráfico 2 que se presenta a continuación.

Gráfico 2. Enfoque de planeamiento estratégico



Fuente: Elaboración propia, 2016.

El enfoque toma como marco la visión, misión y valores de McDonald's para desarrollar un proceso de planeamiento que permita lograr los objetivos estratégicos, que se sustentan en una cadena de suministro sostenible y robusta.

4.2 Solución prevista

En primer lugar, se realizará una evaluación situacional que permita por un lado, hacer un análisis externo, identificando los aspectos relevantes del contexto de la corporación; y por otro lado, un análisis interno, que permita tener un diagnóstico claro de sus capacidades para enfrentar los retos y los problemas identificados.

Una vez completado el análisis de la situación de la corporación se identificarán las estrategias y sus correspondientes iniciativas funcionales que permitirán hacerlas viables para lograr los objetivos de la organización.

Capítulo II. Internacionalización

1. Antecedentes

1.1 Antecedentes de internacionalización²

McDonald's se ha expandido en todo el mundo, éxito que se debe -en gran parte- a su política de responsabilidad social corporativa que consiste en retribuir a las comunidades lo que ellas han dado (hacer las cosas correctas y en forma correcta). La estrategia de internacionalización ha requerido de la incorporación de proveedores quienes, como extensión, participan de los pilares estratégicos de la cadena de suministros.

McDonald's ha priorizado nueve mercados principales: Alemania, Australia, Brasil, Canadá, China, Estados Unidos, Francia, Japón (McDonald's Corporation 2007a), y Reino Unido, los cuales representan el 75% de los ingresos y el 82% de las ventas (del 80% de restaurantes del mundo). Geográficamente está segmentado en cuatro áreas que comprenden Norteamérica (Estados Unidos y Canadá), Europa (con Francia, Alemania y Reino Unido como principales), Latinoamérica (Brasil) y APMEA compuesta por Asia-Pacífico (China, Japón y Australia), Medio Oriente y África. Para más detalles puede revisarse el anexo 1.

Desde el año 2003 McDonald's ha aplicado su programa "Plan para ganar", diseñado sobre la base de tres pilares: innovación en el menú, renovación de los restaurantes y mejora en la experiencia de compra; con lo cual ha logrado resultados financieros consistentemente sólidos (ver tabla 1).

Tabla 1. Resultados financieros de la corporación

Años	2006	2005	2004	Aumento 2006/2004
Ventas de restaurantes propios	16.083	14.726	13.755	16,9%
Ingresos de franquicias y afiliados	5.503	5.106	4.839	13,7%
Total ingresos	21.586	19.832	18.594	16,1%
Costos y gastos operativos	17.141	15.840	15.056	13,8 %
Ingreso de operación	4.445	3.992	3.538	25,6%

Fuente: McDonald's Corporation, 2007a.
Elaboración: Propia, 2016.

² McDonald's Corporation, 2007a.

La estrategia de internacionalización de McDonald's se basa en sus fortalezas de una eficiente cadena de valor, en la cual se aplican procesos estándares, así como un modelo de negocio con mucho conocimiento y soportado en una marca muy sólida en el mercado estadounidense. A partir de esto, la corporación ha replicado el modelo de su proceso de expansión internacional; en algunos casos, imponiendo con fuerza su estandarización y, en otros casos, con razonables adaptaciones.

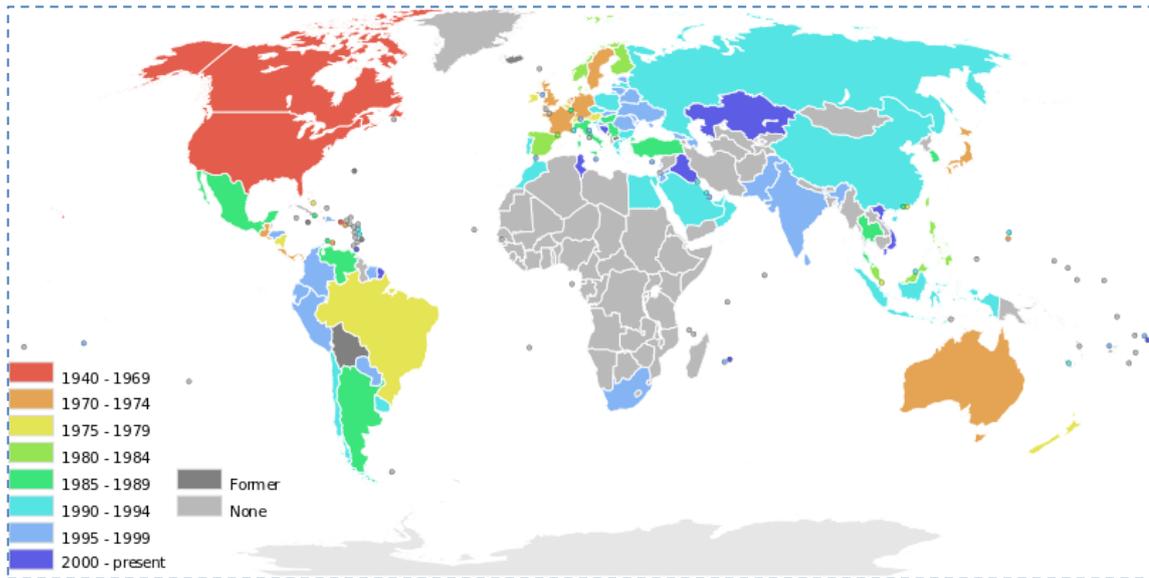
Para tal efecto McDonald's ha explotado convenientemente las ventajas de su precio accesible, rapidez en la entrega, campañas publicitarias y cada vez más variedad de productos.

Las variables más importantes en el proceso de internacionalización de una cadena de comida rápida son control de costos, el esquema de franquiciado, la estrategia de adaptación/estandarización y la política de recursos humanos (Zhou y Zhang 2012).

- **Control de costos.** Aplicar el modelo de operaciones con una cadena de suministros estandarizada, en la cual los proveedores (globales o locales) aseguran proveer un gran volumen a cambio de calidad y precio competitivos.
- **Esquema de franquiciado.** Las franquicias operan bajo un modelo de operación estandarizado con procesos de negocios probados, como si fuera una extensión de McDonald's, y con un exigente cumplimiento que asegure los beneficios mutuos.
- **Adaptación/estandarización.** La estrategia de estandarización ha sido preponderante respecto a la de adaptación en los mercados internacionales. No obstante, la flexibilización es una variable a considerar por McDonald's, especialmente en países de cultura muy distinta a la americana.
- **Política de recursos humanos.** Es una variable que es imperativo respetar en cada país, dado que de dicho equipo depende hacer tangible el servicio al consumidor final.

El nivel de internacionalización al año 2006 cubre la operación de más de 17.000 restaurantes tal como se grafica en el mapa del mundo que muestra la progresión de la cobertura del servicio de McDonald's hasta el año 2006 (Washburn School of Business 2010).

Gráfico 3. Despliegue de restaurantes a nivel mundial



Fuente: Washburn School of Business, 2010.
Elaboración: Propia, 2016.

Como se puede observar no hay límites para McDonald's en su internacionalización, excepto los países de África considerando la capacidad de mercado de consumo que a la fecha tiene ese continente, excepto Argelia, Egipto y Sudáfrica tal como se ve en el mapa.

La participación de APMEA respecto a los ingresos de la corporación no supera el 15%, y dentro de ella Australia, China y Japón representan casi el 50% (ver tabla 2). Esta participación podría mejorar si se aprovecha el tamaño de mercado y la capacidad de ingreso mejorada de sus consumidores, especialmente en el mercado chino.

Tabla 2. Resultados financieros de APMEA

Años	2006	2005	2004	Aumento 2006/2004	Participación 2006 de corporación
Ventas de restaurantes propios	2.674	2.453	2.390	11,9%	16,6%
Ingresos de franquicias y afiliados	379	362	331	14,5%	6,9%
Total de ingresos	3.053	2.815	2.721	12,2%	14,1%
Costos y gastos operativos	2,689	2,470	2,521	6,7%	10,2%
Ingreso de operación	364	345	200	82,0%	8,2%

Fuente: McDonald's Corporation, 2007a.
Elaboración: Propia, 2016.

2. Análisis de los mercados principales

Enfocamos el presente análisis en identificar el potencial de mercado de cada uno de los nueve países en función a las oportunidades que se presenta en cada uno. Para tal efecto, los autores de la presente investigación han identificado variables que les permitan evaluar y priorizar su potencial y establecer las estrategias que incluirán en el plan estratégico de los próximos tres años.

Las siguientes variables están siendo consideradas en el análisis:

- **Tiempo de presencia en el país.** Número de años.
- **Cantidad de restaurantes en el país.** Número de restaurantes.
- **Promedio de habitantes por restaurante.** Número de habitantes/restaurante.
- **Potencial, en base a una tabla para análisis cualitativo.** Alto/Medio/Bajo.
- **Madurez de productos.** Evaluación nominal.
- **Cultura culinaria.** Evaluación nominal respecto a la cultura americana.
- **Índice de penetración.** Evaluación basada en miles de habitantes por restaurante.

En el anexo1 se presenta el análisis realizado, en el que se han utilizado estas variables para los nueve mercados principales y se puede observar el amplio potencial existente en APMEA y particularmente en China, por el tamaño de su población.

También es un reto, dado que la comida rápida ofrece dos aspectos en conflicto:

- Creciente población de trabajadores de oficina con demanda de comida rápida.
- Cocina china tradicional más saludable, frente a la novedad de comida occidental.

3. Conclusiones iniciales

De acuerdo al análisis realizado a la estrategia de internacionalización y al momento en el que se encuentra McDonald's, se puede concluir lo siguiente

- El mercado Norteamericano, que es el original de la organización, se encuentra saturado. Si bien se tiene un posicionamiento claro y una fuerza de marca conocida, la penetración y cobertura ha sido alta y las tasas de crecimiento ulteriores son menores.

- De manera similar es el comportamiento del mercado europeo. Esto debido a que los países donde se ha desarrollado la empresa, como son Alemania, Francia y Reino Unido, se encuentran en camino a la saturación.
- En el caso de Europa conviene evaluar la incursión en los países de Europa del este, recientemente incorporados a la CEE, con el fin de evaluar el potencial de crecimiento de McDonald's en ellos.
- En Asia se puede apreciar una gran potencial del mercado en China, cuyas cifras demuestran que existe una oportunidad de ampliación de operaciones en ese mercado sustentado por lo siguiente:
 - Alto potencial de penetración de restaurantes de comida rápida de McDonald's. Más de dos millones de habitantes por restaurante.
 - Grado de madurez de mercado. En crecimiento.
 - Bajo salario por hora. US\$ 0,81 por hora.
 - Otras oportunidades. Crecimiento económico, organizador de los Juegos Olímpicos 2008.

Capítulo III. Análisis externo

1. Análisis del entorno general

McDonald's es líder en la industria de comida rápida, en la cual se desempeña con una clara visión de largo plazo, para lo cual necesita evaluar el entorno global y cada región en particular.

A continuación se analizan los factores Políticos, Económicos, Socio-culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL) para el mercado global de McDonald's.

1.1 Factores políticos³

El panorama mundial a fines del 2006 evidencia estrés político en Estados Unidos y Europa como resultado de acciones militares iniciadas desde el año 2001 en Irak y Afganistán, países que se consideran un riesgo para la seguridad interna de Estados Unidos y Europa. Esto constituye un factor de perturbación para el crecimiento de empresas americanas.

En Estados Unidos y en Europa surgen organizaciones no gubernamentales (ONG) y movimientos que impulsan la formulación de políticas de regulación de la industria de alimentos, debido a su impacto en la salud de los consumidores, lo cual demanda una respuesta de Mc Donald's que asegure su sostenibilidad.

En China se impulsan políticas de exportación y mayor acceso a su mercado interno, y aprovechar su condición de miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC). También se preparan para un incremento en la inversión extranjera y para aprovechar su condición de sede de los Juegos Olímpicos 2008. Esto se convierte en una oportunidad favorable a la expansión de Mc Donald's

Tabla 3. Factores políticos del entorno

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Políticas de seguridad	Demora en conseguir la paz en oriente medio	Sentimiento antiamericano en mercados externos	A
Apertura de mercados	Mejora en estados más pobres de CEE y apertura del mercado chino	Acceso a nuevos mercados externos	O
		Incremento del flujo turístico	O
Salud responsable	Regulación en la industria de comidas y bebidas ⁴	Variación del consumo de <i>fast food</i> por salud	A

Fuente: Elaboración propia, 2016.

³ La Caixa, 2006.

⁴ Mello *et al.*, 2006;

- **Conclusión.** Hay oportunidades de crecer y aprovechar el aumento del flujo turístico, especialmente en los nuevos mercados de APMEA. Las amenazas provienen del sentimiento antiamericano, la inseguridad en el mercado global y de las políticas que regulan la industria de alimentos en Estados Unidos y Europa

1.2 Factores económicos

Luego del periodo de crecimiento hasta el 2004, en el año 2005 se produjo una desaceleración económica en Estados Unidos y Europa con riesgo de extenderse a varios países. Los informes económicos pronostican reducciones de las tasas de crecimiento a no más de 2,6 y 1,9% del Producto Bruto Interno (PBI) de Estados Unidos y Europa respectivamente (La Caixa 2006); sustentados por los indicios de una crisis inmobiliaria, por incumplimiento en los pagos de créditos hipotecarios. Este pronóstico derivara en una reducción de los ingresos de los consumidores, y de la capacidad adquisitiva de los niveles económicos medio y bajo. Esto es una amenaza que Mc Donald's puede transformar en oportunidad dado su estrategia de competitividad basada en precio.

China ha impulsado su modelo exportador, tiene un importante crecimiento del sector servicios (que en el 2006 ya supera el 40%), promueve las PyMES y proyecta un crecimiento anual entre el 8 y 10% del PBI. El crecimiento económico es una oportunidad para Mc Donald's, pero el aumento de PyMES en la industria alimenticia es una amenaza.

Tabla 4. Factores económicos del entorno

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Crecimiento económico	% de incremento del PBI < 2,6 % en Norteamérica y Europa	Incremento del PBI per cápita	O
	% de incremento del PBI > 8% China		
	Aumentos de PyMES locales de comida	Mas competidores locales ingresan al sector alimentos	A
Poder adquisitivo	Consumo de segmento de menos ingresos en Estados Unidos; Europa a la baja.	Reducción en el consumo del segmento de menores ingresos	A
	Capacidad de consumo de segmento medio en Estados Unidos, Europa a la baja	Incremento en el consumo de comida rápida en el segmento medio	O

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Conclusión.** Las oportunidades a aprovechar provienen del mayor poder adquisitivo en China, donde el incremento de ingresos, se produce en todos los segmentos. Las amenazas a enfrentar proviene del desempleo en los mercados europeo y americano que producirá una merma en la capacidad adquisitiva, además del potencial aumento de pequeños y medianos restaurantes.

1.3 Factores sociales

Las tendencias de la población de consumir alimentos más saludables, sumado a una serie de campañas de diversas ONG sociales y ambientales, constituyen un factor preponderante en la industria. Así se realizan constantes manifestaciones contra del consumo de grasas, alertando sobre los casos de obesidad y diabetes, inclusive en la población infantil. En Estados Unidos y Europa las ONG se pronuncian en contra del uso de publicidad de juguetes para incitar el consumo de comida no saludable en los niños.

En China aún se percibe que la comida rápida americana es novedosa pero se evidencia la necesidad de adaptar la oferta a los gustos y salud de la población.

Tabla 5. Factores sociales del entorno

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Hábitos alimenticios	Consumo de comida saludable	Flexibilización de estándares y diversificación del menú	O
Adaptación cultural	Impacto del estilo americano de comida rápida	Adaptación de la oferta a lo que requiere el mercado	O
Publicidad infantil	Restricción de la publicidad infantil	Disminución en el consumo en familia	A

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Conclusión.** En países que llevan mucho tiempo con la presencia de McDonald's, la experiencia de consumir sus productos representa una amenaza a la salud, mientras que la experiencia novedosa en mercados nuevos es una oportunidad. La adaptación cultural es una oportunidad si se flexibiliza en algo los estándares del producto.

1.4 Factores tecnológicos

El uso de la tecnología en la industria de comida rápida es un factor importante para mejorar la cadena de suministro sostenible. McDonald's requiere asegurar la evolución de su oferta y el desarrollo de sus operaciones con la mejor tecnología, tanto en la manipulación y procesamiento de alimentos como en el soporte de sus procesos de negocio.

La tecnología de información (TI) actual ofrece modernas herramientas para agilizar los procesos de negocio de: gestión de cadena de suministro (SCM, por sus siglas en inglés), gestión en el punto de

ventas y comercio electrónico, bajo modelos replicables, que permitan procesos más eficientes, mejor control y reducción de incidentes que deriven en demandas contra la corporación

Tabla 6. Factores tecnológicos del entorno

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Desarrollo de soluciones TI para SCM	Nuevas soluciones de gestión logística de empresas top como SAP y Oracle	Mejor eficiencia operativa por uso de tecnología	O
	Integración de aplicaciones entre empresas B2B		
	Nuevas tecnologías B2C y punto de venta (POS)		
	Sinergias en gestión logística y operativa		
Gestión de la cadena de suministros	Eficiencia operacional y uso de estándares de gestión del SCM	Mejor control de calidad, seguridad e higiene de productos	O

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Conclusión.** En el caso de la industria de comida rápida, la tecnología facilita la eficiencia operacional de la cadena de suministro sostenible y habilita capacidades competitivas.

1.5 Factores ecológicos

Estos factores están muy ligados al cuidado de la marca y a la reputación de McDonald's. La empresa ha dado respuestas concretas a demandas ecológicas, como en el caso del bosque lluvioso de la amazonía, y ha logrado resultados satisfactorios, reconocidos por organismos como Greenpeace; no obstante, el riesgo de afectar directa o indirectamente al medio ambiente y a la salud de los consumidores está latente.

Las exigencias de Estados Unidos y Europa por la producción y manipulación de productos agrícolas, el bienestar animal, la preservación de diversidad marina, la reducción de contaminación ambiental y el uso racional del agua y energía, son factores relevantes en el negocio de comida rápida (Gagnon *et al.* 2012). Estas exigencias comprometen a Mc Donald's y a sus proveedores que intervienen en la cadena de suministros integral

Tabla 7. Factores ecológicos del entorno

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Cosechas agrícolas y alimentación de animales	Uso responsable de semillas y alimentos	Mejora en reputación de responsabilidad ambiental	O
Explotación responsable de la pesca marina	Cumplimiento de Convención Diversidad Biológica (CBD)		
Consumo del agua y energía	Consumo responsable del agua y energía		
Degradación de desechos	Mejor tecnología de reciclado de desechos		
Gases contaminantes	Reducir emisión de gases contaminantes		
Influencia de organismos ambientalistas	Incremento de influencia mundial		
Costo de responsabilidad ambiental por parte de los proveedores	Incremento del costo de los ingredientes	Mayor costo del suministro sostenible	A
Uso de ingredientes seguros	Incremento del costo de ingredientes seguros		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Conclusión.** Las acciones y la energía con la cual la organización enfrentó en el pasado temas como el bosque lluvioso de la Amazonía, permiten convertir en oportunidades las exigencias ecológicas, ambientales y económicas. Las amenazas provienen del incremento del costo de los proveedores y de la necesidad de mantener la rentabilidad de la organización.

1.6 Factores legales

Las corporaciones deben cumplir con la legislación y regulación de cada uno de los países donde operan, y respetar de leyes laborales, tributarias, de protección al bienestar y salud del consumidor.

En Estados Unidos y Europa las legislaciones tienen más exigencias, en cuanto a la protección de la calidad de alimentación de su población y a reducir la promoción del consumo de alimentos no saludables. Esto significa una amenaza a la sostenibilidad económica y social de Mc Donald's, ya que puede generar más demandas legales.

En APMEA, los factores más relevantes son de tipo laboral debido a la gran desigualdad en la distribución de los ingresos (índice Gini<0,5) (Molero 2011). Esto puede convertirse en una oportunidad para Mc Donald's que puede cumplir satisfactoriamente la legislación laboral.

Tabla 8. Factores legales del entorno

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Propiedad intelectual	Protección de la propiedad intelectual en nuevos mercados no limitativa	Imitación de producto similar	A
Regulación de alimentos y transparencia	Regulación de ingredientes utilizados	Mayor costo de suministro sostenible	A
Legislación laboral	Seguridad e higiene ocupacional	Responsabilidad social respecto al empleo e inclusión	O
	No discriminación		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Conclusión.** Las regulaciones de la industria alimenticia, exigentes en países de occidente, constituyen una presión a la rentabilidad de McDonald's, salvo en el caso de países de APMEA en los que estas legislaciones aún tienen una menor presión. La legislación de protección de marca y propiedad intelectual son una fuerte amenaza en el caso de China.

2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Considerando los factores analizados, los autores de la presente investigación realizaron la evaluación de los mismos, dando como resultado los valores que se muestran a continuación:

Tabla 9. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factor	Peso	Global	
		Puntaje	Valor
Oportunidades			
O1 Apertura y acceso a nuevos mercados APMEA y CEE	0,10	2	0,20
O2 Incremento de flujo turístico APMEA	0,05	1	0,05
O3 Incremento del PBI per cápita	0,05	2	0,10
O4 Incremento de consumo de comida rápida sector medio	0,05	2	0,10
O5 Diversificación de menú y flexibilización de estándares	0,05	2	0,10
O6 Adaptación de la oferta al mercado	0,05	3	0,15
O7 Mejoras de eficiencia operativa por tecnología	0,05	3	0,15
O8 Mejoras al control de calidad, seguridad e higiene	0,10	3	0,30
O9 Mejoras a la reputación de responsabilidad ambiental	0,05	2	0,10
O10 Responsabilidad social respecto a empleo e inclusión	0,05	3	0,15
Amenazas			
A1 Sentimiento antiamericano en mercados externos	0,05	2	0,10
A2 Variación del consumo de <i>fast food</i> por salud	0,10	3	0,30
A3 Mayor competencia local en el sector de restaurantes	0,05	2	0,10
A4 Menor capacidad de consumo, segmento de menos ingresos	0,05	3	0,15
A5 Variación de consumos en familia	0,05	3	0,15
A6 Imitación de producto similar	0,05	2	0,10
A7 Mayor costo de suministro sostenible	0,05	3	0,15
TOTAL	1,00		2,45

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Análisis de la industria, grado de atractividad, y matriz de perfil competitivo

Con el propósito de facilitar el análisis del sector en el cual se desempeña McDonald's a inicios del año 2007, en el gráfico adjunto se destacan las fuerzas que influyen en la industria bajo la perspectiva de la empresa, incidiendo en aquello que afecta su cadena de suministro sostenible.

Gráfico 4. Fuerzas competitivas de la industria



Fuente: Estrategia Competitiva Michael Porter/ Elaboración propia, 2016

3.1 Intensidad de rivalidad de competidores con McDonald's

La industria de comida rápida se conoce como tal por precio, calidad, atributos del alimento, ubicación/co-ubicación, estilo y presentación, diversificación con nuevos productos incluyendo los saludables y los orientados al adulto mayor, variedad y atributos del servicio.

El sector se caracteriza por:

- Existen muchos competidores, algunos de similares capacidades (anexo 2) y recursos, de escala global, y otros medianos y pequeños de alcance local en los diferentes países.
- Los productos percibles y de alta rotación requieren de capacidades de suministro, que si bien incrementan los costos, también permiten incrementar el volumen y reducir el precio para lograr la mejor relación precio/calidad.

- Es una industria que ha ido madurando y que está llegando a la saturación, especialmente en los mercados de Norteamérica y Europa donde McDonald's es líder.
- El consumidor tiene un bajo costo de cambio cuando decide comprar en otro competidor del sector de alimentos atraído por una oferta ventajosa.
- Esto ha impulsado a las cadenas de comida rápida a expandir en otros mercados de gran potencial como China del bloque APMEA.

El resultante de este análisis de factores que determinan la rivalidad de los competidores desde el punto de vista de McDonald's se aprecia en la tabla 10:

Tabla 10. Rivalidad de competidores

Factor	Peso (%)	◀ Nada atractivo Muy atractivo ▶					Atractividad
		1	2	3	4	5	
Cantidad de competidores • Grandes cadenas (ver anexo 2) • Competidores medianos y pequeños	20		2				0,4
Capacidad de suministro para lograr mejor precio/calidad	30			3			0,9
Nivel de saturación de mercado (alto en global, bajo en nuevos mercados)	30		2				0,6
Costo de cambio a otro competidor	20	1					0,2
Grado de atractividad							2,1

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Conclusión.** El puntaje de 2,1 denota que el sector es poco atractivo en el mercado global, desde el punto de vista de los protagonistas de gran escala que están en competencia, básicamente por la presencia de competidores medianos y pequeños, hacia los cuales se pueden cambiar fácilmente los consumidores

3.2 Poder de negociación de los proveedores

La negociación con los proveedores es un elemento estratégico en este sector industrial. McDonald's tiene experiencia y ha establecido alianzas con sus proveedores a nivel global y en cada país. Así, desde el punto de vista de la corporación, esta fuerza se caracteriza por:

- La existencia de muchos proveedores interesados en suministrar a grandes cadenas de comida y con la posibilidad de establecer alianzas de largo plazo, en su mercado original y en otros países.

- No hay amenaza de integración hacia adelante de los proveedores. Los estándares de la industria que manejan son establecidos a nivel de los insumos, no de las operaciones.
- Es baja la posibilidad que los competidores se integren hacia atrás dado que, al igual que McDonald's, se concentran en la gestión de la cadena de suministro y del *know how* de la industria.
- El cambio de proveedor global y/o proveedor nuevo local puede tener un alto costo e impactar en la calidad de los insumos.

Los proveedores requieren estar comprometidos con el cumplimiento de estándares y políticas de responsabilidad ambiental y bienestar animal. La atraktividad derivada del poder de negociación de los proveedores se determina por los siguientes factores:

Tabla 11. Negociación con los proveedores

Factor	Peso (%)	◀ Nada atractivo Muy atractivo ▶					Atraktividad
		1	2	3	4	5	
Cantidad de proveedores globales y locales interesados en alianzas con McDonald's	30				4		1,2
Amenaza de integración hacia adelante de los proveedores	30				4		1,2
Amenaza de integración hacia atrás de los competidores	20			3			0,6
Costo de cambio a otro proveedor	20		2				0,4
Grado de atraktividad							3,4

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Conclusión.** La negociación con proveedores es conveniente para McDonald's, y esto hace atractivo al sector, especialmente en los nuevos mercados. La corporación puede aprovechar su experiencia, conocimiento de su cadena de suministros y la reputación de su marca.

3.3 Poder de negociación de los clientes

Por parte de los clientes se tiene, de un lado, a operadores de franquicias y de otro, a consumidores finales de los productos de McDonald's. Los operadores de franquicia son clientes socios de la marca, del *know how* de la operación de los restaurantes, quienes dan atención al consumidor final. A través de los operadores de franquicia la corporación extiende la columna vertebral de su cadena de suministro sostenible, basados en un conjunto de estándares y con oportunidades para que dichos franquiciados se integren con valores y expectativas claras.

Para el caso de McDonald's, la fuerza de negociación de los clientes se determina por:

- Clientes de operación de franquicia no concentrados, alineados a estándares. Esto favorece a la gestión de la cadena de comida rápida.
- Gran número de clientes finales (consumidores) no concentrados, lo cual es atractivo para la empresa y debilita la influencia de los clientes.
- La importancia del producto está asociada a su impacto en la salud del consumidor; en especial, en Norteamérica y Europa se hace menos atractivo por campañas en su contra.
- Sensibilidad de los consumidores frente a la responsabilidad social de la cadena de comida rápida, en la extracción, manipulación y producción de los alimentos.
- El consumidor puede cambiar de producto a otra alternativa con muy bajo costo.

Tabla 12. Negociación con los clientes

Factor	Peso (%)	◀ Nada atractivo Muy atractivo ▶					Atractividad
		1	2	3	4	5	
Cantidad de clientes de franquicias no concentrados	10				4		0,4
Cantidad de clientes finales (consumidores) no concentrados	20			3			0,6
Importancia de producto asociada a su impacto en la salud	20	1					0,2
Sensibilidad de los consumidores frente a la responsabilidad social	30		2				0,6
Costo de cambio a otro producto	20		2				0,4
Grado de atractividad							2,2

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Conclusión.** De cara a los compradores, se evidencia que la incidencia negativa del producto en la salud lo hace menos atractivo en los mercados de Norteamérica y Europa. En mercados nuevos como China es más atractivo por el tamaño de mercado y porque aún no hay campañas en contra.

3.4 Intensidad de la fuerza de los productos sustitutos

Los productos sustitutos en el sector de comida rápida son competidores que ejercen su fuerza mostrando atributos asociados a la salud y al impacto negativo de las grasas saturadas.

Desde el punto de vista de McDonald's, los factores que inciden en la intensidad de esta fuerza son:

- Gran cantidad de productos sustitutos disponibles dan más opciones al consumidor, desde la comida hecha en casa hasta los diferentes tipos de plato propios de cada país.

- Tendencia al consumo de productos saludables, bajos en grasas y calorías, con relaciones calidad/precio aceptables por el consumidor. Esto tiene incidencia en Norteamérica y Europa.
- La cadena de suministros, recursos y marca de alcance internacional de productores de sustitutos saludables aún es muy corta. El único caso con presencia en el mercado global y que se presenta como saludable es Subway.
- El costo que implica el cambio a un producto sustituto también es bajo.

Tabla 13. Fuerza de productos sustitutos

Factor	Peso (%)	◀ Nada atractivo Muy atractivo ▶					Atractividad
		1	2	3	4	5	
Cantidad de productos sustitutos disponibles al alcance del consumidor.	20		2				0,4
Tendencia al consumo de productos saludables	30		2				0,6
Cadena de suministro, recursos y marca de productos Sustitutos.	30				4		1.2
Costo de cambio a producto sustituto	20		2				0,4
Grado de atractividad							2,6

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Conclusión.** Existen productos alternativos a los alimentos que ofrece McDonald's y que pueden impactar en una menor aceptación de los productos de la empresa.

3.5 Amenaza de nuevos competidores

La entrada de nuevos protagonistas de la industria de comida rápida ha ido saturando los mercados, especialmente en Norteamérica y Europa.

Los factores preponderantes de estas fuerzas son:

- La cantidad de nuevos ingresantes que se compensa con los que también salen del sector de comida rápida. Esto ocurre por incentivos a la creación de PyMES en los países.
- Las bajas barreras de ingreso y salida. Los nuevos ingresantes no requieren de gran capital, y no existe una gran diferenciación de producto. Si bien el impacto individual de estos pequeños competidores es menor, en conjunto es significativo por su cantidad.
- Marca y economía de escala son protectores que evitan el desarrollo y crecimiento de los nuevos competidores entrantes. Éstos compiten con una estrategia de baja intensidad.
- La gestión de la cadena de suministro a gran escala es un factor que también limita el crecimiento de los nuevos ingresantes, ya que es complejo el montaje y conocimiento de una cadena responsable que asegure calidad y costo de producto en grandes volúmenes.

Los factores que determinan la fuerza de la amenaza de nuevos competidores son:

Tabla 14. Nuevos competidores entrantes

Factor	Peso (%)	◀ Nada atractivo Muy atractivo ▶					Atractividad
		1	2	3	4	5	
La cantidad neta de nuevos ingresantes	40			3			1,2
Las barreras de ingreso y salida	20	2					0,4
Construcción de marca y economía de escala	20				4		0,8
Gestión de la cadena de suministros a gran escala	20				4		0,8
Grado de atractividad							3,2

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Conclusión.** El sector es atractivo, considerando que la entrada de nuevos competidores que tengan la fuerza y la reputación de marca de McDonald's es difícil, ya que llevaría mucho tiempo lograr la economía de escala y una reputación de escala mundial.

3.6 Resumen de atractividad

A continuación se aprecia un resumen de la atractividad del sector de 2,7, lo que significa que, desde el punto de vista de McDonald's, el negocio es atractivo para continuar creciendo.

Tabla 15. Resumen de las cinco fuerzas competitivas de Porter

FACTORES COMPETITIVOS	GRADO DE ATRACTIVIDAD (1:No atractivo - 5:Muy atractivo)	Sustento
Rivalidad entre competidores	2,1	Intensidad de rivalidad entre competidores mayor en los mercados de Norteamérica y Europa que en China.
Poder de negociación de proveedores	3,4	La gestión de proveedores integrados a su cadena de suministro se presenta atractiva a nivel mundial.
Poder de negociación de clientes	2,2	Intensidad de fuerza de los clientes en Norteamérica y Europa afectada por tendencias hacia lo saludable. China atractivo por su potencialidad.
Amenaza de productos sustitutos	2,6	La tendencia a lo saludable y orgánico ejerce más tensión en Norteamérica y Europa. En China existen pequeñas cadenas con comida oriental
Amenaza de nuevos competidores	3,2	Facilidad de entrada de nuevos competidores por las bajas barreras. El límite lo establecen la economía de escala y la fuerza de la marca.
Evaluación general	2,7	El sector industrial es atractivo para McDonald's considerando el potencial de mercados nuevos.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Matriz de perfil competitivo - atractividad del sector

Para aprovechar la atractividad del sector industrial se han identificado los siguientes diez factores críticos de éxito (FCE), cuya comparación esta basada en la información del análisis de los competidores de cadenas de comida rápida (anexo 3). El resultado determina el perfil competitivo de McDonald's en relación a los principales competidores:

Tabla 16. Matriz de perfil competitivo versus atractividad del sector

Factor crítico de éxito (FCE)	Peso (%)	McDonald's		YumBrands (KFC/PH)		Wendy's Burger		Burger King	
		Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado
1. Participación de mercado	0,05	4	0,20	3	0,15	2	0,10	1	0,05
2. Cadena de suministro de escala global (31.377 restaurantes)	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	2	0,20
3. Alcance mundial	0,05	4	0,20	3	0,15	2	0,10	3	0,15
4. Prestigio de marca y alianzas claves	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	3	0,30
5. Innovación oferta-producto saludable	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45	3	0,45
6. Sostenibilidad integral	0,15	3	0,45	2	0,30	2	0,30	2	0,30
7. Economía de escala y salud financiera	0,10	4	0,40	3	0,30	1	0,10	2	0,20
8. Precio al alcance del cliente	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20	2	0,20
9. Publicidad transparente	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20	2	0,20
10. Calidad y seguridad de producto	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20
TOTAL	1,00		3,55		2,90		2,35		2,25

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5. Conclusiones

Del análisis externo realizado se desprenden las siguientes conclusiones:

- El entorno de negocios de McDonald's, para los próximos tres años, se considera propicio para un crecimiento a nivel global.
- McDonald's debe aprovechar el escenario de desaceleración económica de Estados Unidos y Europa para hacer más atractiva su oferta de bajo precio y alta calidad.
- McDonald's enfrenta amenazas como el cuestionamiento a su menú por parte de ONG, organizaciones de salud y de defensa del consumidor a nivel mundial. También las ofertas de productos saludables por parte de otros competidores.
- Los mercados de Estados Unidos y Europa están saturados y requieren de estrategias diferentes, la gran oportunidad es crecer en otros mercados, entre los que destaca el Chino que resulta atractivo por su tamaño y población con capacidad adquisitiva y por el gran flujo turístico previsto para el 2008 con motivo de los Juegos Olímpicos.

Capítulo IV. Análisis interno

1. Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT)

El análisis de las áreas de la corporación McDonald's comprende a Administración, Marketing y Ventas, Operaciones Logísticas, Recursos Humanos, Finanzas, Sistemas de Información y Tecnología.

1.1 Administración y gerencia

La corporación ha construido su desarrollo a partir de principios, políticas, programas y procesos, aplicando un gobierno corporativo con roles específicos que son cumplido por todos incluyendo el Directorio, el Chief Executive Officer (CEO) y la plana gerencial. No obstante, el tamaño de la corporación y su estructura altamente descentralizada, implica mayor complejidad de gestión de la cadena de suministros, y de las operaciones en los restaurantes.

McDonald's ha establecido un sistema que integra franquicias, proveedores, y empleados, que requieren por un lado controles para asegurar la calidad y los estándares definidos para los alimentos y por otro dar flexibilidad a los gerentes locales

1.2 Marketing y ventas

Su estrategia global busca profundizar su conexión con los clientes entregando una mejor experiencia en restaurantes. Este plan está basado en cinco *drivers* de negocio enfocados en el cliente: gente, producto, plaza, precio y promoción.

La estrategia comercial incluyó la campaña internacional de la marca "I'm lovin it" (desde el 2003) promocionando los **productos**: Happy Meal y Mc Café dirigido al segmento de niños y adultos respectivamente; All day breakfast o desayuno y el café Premium dirigido al segmento de ejecutivos; y nuevos productos basados en pollo. La estrategia de **precios** se estructuró con productos en tres niveles: un dólar o menos (Dollar Menú); productos principales (Big Mac y Egg Muffin) y productos Premium (ensaladas y café). En lo referente a **promoción** Mc Donald's auspicio eventos deportivos en los mercados local y global.

El problema que enfrenta la corporación es el cuestionamiento en el ámbito comercial a la publicidad infantil que induce a la niñez al consumo de productos no saludables, que además es percibido como

inconsistente por la promoción de eventos deportivos ligados a la salud y bienestar. Esto es un tema que afecta a la percepción de su responsabilidad social.

1.3 Operaciones de producción y logística

El eje central de la oferta de productos de comida rápida es la entrega a tiempo, “Just in time”, y con la calidad estandarizada en la cadena de suministros, la cual es guiada por la Junta de Liderazgo de Suministros (SLB) que es responsable del modelo de la cadena de suministros, así como de sus estándares globales de calidad, políticas y prácticas empresariales, y se ajusta a la política de “libertad dentro de un marco” en cuanto a la presencia en mercados locales con características culturales diferentes al mercado norteamericano.

Si bien la cadena está conceptualizada para lograr ser consistente, de excelente calidad y generar un precio por volumen que facilita el éxito; Mc Donald’s enfrenta dificultades de gestión integral, debido a problemas de fragmentación e integración en la cadena de suministros, pocos proveedores alternativos para responder en volumen, calidad y costo, que exponen al riesgo la reputación de la corporación.

1.4 Recursos humanos

McDonald’s tiene un programa de aprendizaje estandarizado en cada país, orientado al desarrollo de una línea de carrera desde las posiciones más simples hasta las posiciones gerenciales. La Universidad de la Hamburguesa ha graduado a la fecha a más de 300.000 empleados, y la corporación ha sido reconocida por Great Place to Work en más de 22 países. Los salarios de los empleados de la corporación se encuentran por encima del promedio de las empresas similares en las localidades donde se ubican, aunque aún así es percibido como de salario bajo. Esto último hace que la corporación está expuesto a una alta rotación del personal operativo, tanto en restaurantes propios como en franquiciados, donde el control es más limitado. Adicionalmente existe una falta de motivación que impacta en el Servicio al Cliente.

1.5 Finanzas

Los ingresos totales de la Corporación por el ejercicio económico 2006 ascendieron a US\$ 21.586 millones, estructurados en US\$ 16.083 millones (74,5%) de las operaciones directas y US\$ 5.503 millones (25,5%) de ingreso por franquicia.

Los márgenes netos de costos y gastos de operación ascienden a US\$ 4.445 millones, lo que representa el 20,5% de las ventas y que permite absorber los gastos de intereses e impuestos, generando una utilidad neta de US\$ 3.544 millones, que representa el 16,4% de las ventas, permitiendo una rentabilidad por acción mayor a US\$ 2,30.

Considerando los ingresos por ventas y gastos de operaciones directos relacionados, las franquicias muestran una mayor rentabilidad (US\$ 4.435 millones) versus las operaciones propias (US\$ 2.497 millones). La corporación genera un significativo efectivo proveniente de operaciones, capacidad de crédito para la obtención de fondos para cubrir gastos de capital, pago de dividendos y amortización de deudas. El flujo de caja generado en el 2006 fue de US\$ 31.667 millones. Durante el año 2006 el gasto de capital ascendió a US\$ 1.742 millones, habiéndose incrementado en US\$ 135 millones u 8%, sobre un total de activos de US\$ 29.024 millones.

La situación financiera muestra una posición de liquidez entre los activos corrientes por US\$ 3.625 millones y los pasivos corrientes, por US\$ 3.008 millones; otros activos no corrientes por US\$ 4.553 millones y propiedad, planta y equipo neto por US\$ 20.846 millones se encuentran soportados adecuadamente por los pasivos a largo plazo y patrimonio por US\$ 26.015 millones.

1.6 Sistemas de información

McDonald's fue la primera empresa del sector en implantar POS (*point of sales*) en la década de los setenta y el primero en implantar la tecnología *touch screen* en la década de los noventa. En los restaurantes ha introducido pantallas de video en plasma, Internet y video juegos.

Los avances en sistemas de información brindan oportunidades de mejora en la gestión integral de la cadena de suministro, que aseguren su continuidad operacional y su sostenibilidad.

1.7 Tecnología

La corporación caracteriza por ser implementador inicial (*early adopter*) de lo que se denomina *techno science*. Esta se aplica a modernizar restaurante: muebles, equipos de cocina y también a los productos; por ejemplo, para superar los problemas de las grasas trans en el procesamiento de las papas fritas, ha innovado con el uso de un aceite de granola y soya, logrando un sabor similar al anterior (McDonald's Corporation s.f. b).

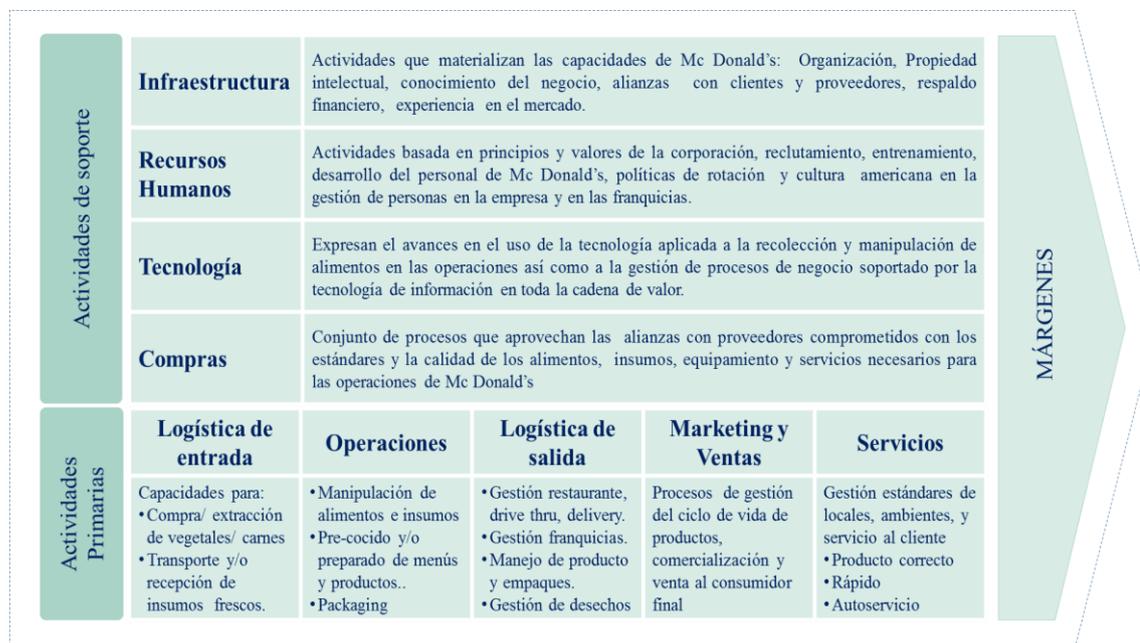
No obstante, la corporación tiene como oportunidad de mejora la aplicación de I+D al cambio hacia alimentos saludables/ orgánicos, que mejoren la reputación de la empresa, actualmente asociada a productos no naturales. Además hay oportunidad de un mejor manejo y transporte de alimentos.

2. Evaluación de la cadena de valor

La concepción de la cadena de valor de la industria de comida rápida se puede enfocar desde más de una perspectiva: como empresa de servicio; como una empresa manufacturera de alimentos o como una empresa dual. Los autores de este trabajo vemos la perspectiva dual como un enfoque más adecuado, dado que “las corporaciones de esta escala en comida rápida han traído el concepto de producción masiva al servicio de alimentos, cambiaron los procesos, y por tanto la forma como se produce, distribuye y comercializa”⁵. En determinados casos esta concepción ha implicado la integración vertical hacia atrás de Mc Donald’s para asegurar la sostenibilidad⁶⁷

Consistentemente con el problema identificado, el análisis de la cadena de valor implica no solamente el servicio en el restaurante, sino en la cadena integral de suministro para asegurar su sostenibilidad. A continuación se analizarán las macroactividades que crean valor y ventaja competitiva para el negocio. En esencia, la cadena de valor es como se ve en el siguiente gráfico:

Gráfico 5. Cadena de valor de McDonald’s



Fuente: Propia sobre la base del enfoque McDonald's Corporation Report⁸
El análisis considera cada una de las macroactividades aplicadas por McDonald's.

⁵ The Marketing and Distribution of Fast Food- Michelle Christian & Gary Gereff

⁶ Value Chain Analysis Dipesh Babu Sharma- Amity Institute of Higher Education- Mauritius

⁷ Royle Tony, *McDonald's Moscow food-processing factory* University of Bradford, 2005

⁸ Dubovsky, John *McDonalds Value Chain Analysis- Research Methodoly*, 2016

2.1 Actividades de soporte

2.1.1 Infraestructura

Una organización robusta, con respaldo financiero, marca, experiencia y conocimiento.

Tabla 17. Soporte de infraestructura

Actividad	Efecto en la organización	F/D
Gestión basada en el triple soporte	Fortaleza de marca y liderazgo en la industria de comida rápida.	Fortaleza
Gestión de marca e imagen corporativa		
Protección de propiedad intelectual		
Modelo de gestión de suministro, distribución y franquicias a escala global.	Cadena de suministro sostenible	Fortaleza
Gestión financiera eficiente	Respaldo financiero	Fortaleza
Gestión productos no saludables	Demandas legales con impacto en reputación	Debilidad
Gestión de estándares cultura americana	Insensibilidad cultural	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.1.2 Recursos humanos

Una gestión orientada a la satisfacción del empleado como parte de la satisfacción del cliente.

Tabla 18. Soporte de recursos humanos

Macro Actividad	Efecto en la organización	F/D
Generación de empleos	Segundo mayor empleador en Estados Unidos	Fortaleza
Política de sueldos del personal operativo	Alta rotación y apatía del personal operativo	Debilidad
Entrenamiento y certificación de personal operativo McPassport	Capital humano gerencial y operativo entrenado y con pasión	Fortaleza
Cultura corporativa de desarrollo		
Entrenamiento y certificación por la Universidad de la Hamburguesa		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.1.3 Tecnología

El uso de la tecnología en la cadena de suministro y en los procesos estándar para la operación de los restaurantes da fortalezas a McDonald's.

Tabla 19. Soporte de tecnología

Macro Actividad	Efecto en la organización	F/D
Procesos estándar usa tecnología en producción de alimentos e insumos	Orden y entrega oportuna, “Just in time”	Fortaleza
Tecnología usada en transporte refrigerado de alimentos e insumos para asegurar calidad.		
Tecnologías de la información y comunicaciones para el proceso de venta y orden de productos	Rapidez, flexibilidad y calidad en la atención al cliente	Fortaleza
Tecnología de información de soporte al proceso de atención “Drive thru”		
Tecnología para preparación de productos al gusto del cliente	Experiencia del cliente satisfactoria: producto, lugar y momento correctos	Fortaleza
Acceso wifi y ambientación de local		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.1.4 Compras

Adquisiciones basadas en estándares de los recursos requeridos para la producción y operación de los restaurantes.

Tabla 20. Soporte de compras

Macro Actividad	Efecto en la organización	F/D
Especificación de estándares para producir carnes, vegetales e insumos	Economía de escala y precios competitivos	Fortaleza
Compra global de algunos insumos		
Compras conjuntas con franquicias		
Acuerdos de compra y suministro con múltiples proveedores	Necesidad de mayor control de calidad, por mayor riesgo de fallos	Debilidad
Gestión de contratos con proveedores respaldados por fuerza de marca	Influencia en responsabilidad social de los proveedores	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.2 Actividades primarias

2.2.1 Logística de entrada

La logística de entrada de McDonald’s está construida sobre la base de las alianzas que mantiene con proveedores de alimentos de escala global y local en cada país en donde opera la empresa

Tabla 21. Actividades de logística de entrada

Macro Actividad	Efecto en la organización	F/D
Gestión de producción/compras y recepción de carnes, vegetales e insumos	Orden y entrega oportuna “Just in time”	Fortaleza
Proceso estándar de producción de carnes, vegetales e insumos	Estandarización para calidad y seguridad de los alimentos	Fortaleza
Transporte refrigerado y distribución de suministros		
Recepción y control de calidad de suministros.	Gestión efectiva de responsabilidad ambiental	Fortaleza
Manejo de desechos y empaques renovables de los insumos recepcionados.		
Uso de insumos genéticamente modificados	Competitividad en costos en desmedro de reputación y ética	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.2.2 Operaciones

Orientadas a la manipulación de insumos para una rápida preparación del producto correcto, en el momento y lugar correctos, destinados a logra una buena experiencia- cliente.

Tabla 22. Actividades de operaciones

Macro Actividad	Efecto en la organización	F/D
Cumplimiento estándar del producto correcto ordenado por el consumidor	Experiencia del cliente satisfactoria	Fortaleza
Cumplimiento de lineamientos globales de impuesto a las franquicias	Oferta de producto correcto, en el momento y lugar correctos.	Fortaleza
Producción de alimentos con impactos en la salud	Producto no saludable o fallos derivan en Demandas legales e impacto en la reputación	Debilidad
Control de calidad de entrega complicada la red mundial de distribución	Necesidad de mayor control de calidad por mayor riesgo de fallos	Debilidad
Manejo y reciclado de desechos de los restaurantes	Gestión efectiva de responsabilidad ambiental en la cadena de suministro	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.2.3 Logística de salida

Que asegure la atención de las órdenes del cliente entregando el producto correcto, con los atributos de calidad y presentación que satisfagan la expectativa del cliente.

Tabla 23. Actividades de logística de salida

Macro Actividad	Efecto en la organización	F/D
Entrega rápida del producto comprado	Calidad y rapidez en atención al cliente	Fortaleza
Cumplir estándares de productos en restaurantes propios y franquicias	Experiencia del cliente satisfactoria: producto, lugar y momento correctos	Fortaleza
Empaquetado de productos de la oferta para la entrega		
Gestión de entrega “On site”, “Drive Thru”, y “home delivery”		
Control de calidad de entrega en toda la red de distribución, insuficiente	Insuficiente control de calidad de entrega expone a fallos	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.2.4 Marketing y ventas

Orientado a la aplicación de un modelo de negocio con buenas ofertas de producto, locales atractivos, a precios competitivos, y con promociones amigables.

Tabla 24. Actividades de marketing y ventas

Macro Actividad	Efecto en la organización	F/D
I&D aplicado a demandas y tendencias del consumidor	Modelo de negocio sostenible a largo plazo	Fortaleza
Ofertas de producto y campañas de salud y bienestar		
Precios valorizados según tarifario McValue	Precio competitivo al alcance de todos los consumidores	Fortaleza
Acuerdos para el uso de licencias de Nickelodeon y Disney	Ideales compartidos de liderazgo, trabajo en equipo y ser el mejor	Fortaleza
Alianza aprobada con Coca Cola		
Auspicio de los juegos olímpicos		
Locales exclusivos McDonald's	Experiencia del cliente satisfactoria: producto, lugar y momento correctos	Fortaleza
Ubicación/co-ubicación		
McCafé y McPlay		
Ordenes de cliente desde aplicaciones "On line" y "On site kiosk"	Experiencia del cliente satisfactoria	Fortaleza
Proceso de ventas estándar adecuado a cada país	Rapidez, flexibilidad y calidad en atención al cliente	Fortaleza
Proceso de ventas soportado para las funciones de pedido, caja y factura		
Productos apegados al estilo americano	Baja adaptación a costumbres y cultura no americana	Debilidad
Contracampaña de medios y ONG	Daño a la reputación de la marca	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.2.5 Servicio

Basado en una propuesta de valor integral que recoge las ventajas de la filosofía McDonald's, hacer lo correcto para nuestros clientes.

Tabla 25. Actividades de servicio al cliente

Macro Actividad	Efecto en la organización	F/D
Limpieza, orden y ambientación en cada local	Experiencia del cliente satisfactoria: producto, lugar y momento correctos	Fortaleza
Claridad de ofertas y productos		
Servicio al cliente amigable		
Aseguramiento de calidad de servicio al cliente insuficiente	Personal con apatía para la atención	Debilidad
	Insatisfacción del cliente	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

A partir del análisis de las actividades de la cadena de valor de McDonald's se evaluará la incidencia de las fortalezas y debilidades de la organización, con el fin de determinar el nivel de preparación que tiene para afrontar el escenario de los próximos años. Esto se resume en la matriz correspondiente:

Tabla 26. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

	Peso	Calificación (1-4)	Valor ponderado
FORTALEZAS			
F1. Fortaleza de marca y liderazgo en la industria.	0,05	4	0,20
F2. Cadena de suministro sostenible a escala mundial	0,05	4	0,20
F3. Respaldo financiero	0,04	4	0,16
F4. Ser el segundo mayor empleador en Estados Unidos.	0,04	3	0,12
F5. Capital humano gerencial entrenado y apasionado	0,04	4	0,16
F6. Orden y entrega oportuna, "Just in time"	0,05	3	0,15
F7. Rapidez, flexibilidad y calidad en atención al cliente	0,05	3	0,15
F8. Experiencia del cliente satisfactoria: producto, lugar y momento correctos	0,05	3	0,15
F9. Economía de escala y precios de insumos competitivos	0,05	3	0,15
F10. Influencia en responsabilidad social de los proveedores	0,04	3	0,12
F11. Estandarización para calidad y seguridad de los alimentos	0,04	2	0,08
F12. Gestión efectiva de responsabilidad ambiental en la cadena de suministro	0,04	3	0,12
F13. Modelo de negocio sostenible a largo plazo	0,04	3	0,12
F14. Precios competitivos al alcance del consumidor	0,04	3	0,12
F15. Ideales de liderazgo, trabajo en equipo y ser el mejor	0,04	4	0,16
DEBILIDADES			
D1. Demandas legales con impacto en reputación	0,05	1	0,05
D2. Insensibilidad cultural	0,04	2	0,08
D3. Alta rotación y apatía en el personal operativo	0,04	1	0,04
D4. Necesidad de control de calidad por riesgo de falla en productos	0,05	2	0,10
D5. Competitividad en costos en desmedro de reputación y ética	0,04	1	0,04
D6. Baja adaptación a costumbres y cultura no americana	0,04	2	0,08
D7. Daño a la reputación de la marca	0,04	1	0,04
D8. Insatisfacción del cliente	0,04	2	0,08
Evaluación EFI			2,67

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Conclusiones.** La evaluación de los factores internos alcanza un valor de 2,67, lo que indica que la corporación McDonald's tiene una buena salud interna y una posición fuerte (David 2013). Las fortalezas radican en la fuerza de marca; el respaldo financiero para afrontar escenarios inclusive adversos; su cadena de suministro sostenible de escala mundial; sus alianzas con franquiciadores y proveedores; su modelo de negocio basado en estándares de insumos, procesos y productos, y la cultura organizacional construida alrededor del conocimiento del negocio, la innovación y la

explotación de la tecnología. Las principales debilidades radican en el tipo de producto y su impacto en la salud, el uso de determinados insumos cuestionados, y la complejidad para el control de calidad asociado tanto en el lado de la producción de carnes como en la red de restaurantes propios/franquiciados.

4. Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO

Considerando las fortalezas de la corporación se hace un análisis de los recursos y capacidades (*bundle* de recursos) que McDonald's tiene como sus principales activos para hacer negocio y si estos constituyen o no un elemento diferenciador respecto de los otros protagonistas de la industria de comida rápida. Los activos identificados se han clasificado de acuerdo a su tangibilidad en tangible e intangible, y se han agrupado según el tipo en financiero, físico, organización e individual, tal como se detalla en el gráfico 6.

Gráfico 6. Análisis VRIO de McDonald's

	FINANCIERO	FÍSICOS	ORGANIZACIÓN	INDIVIDUAL
TANGIBLES	T1. Respaldo financiero de la corporación	T3. Red mundial de locales/franquicias	T8. Universidad de la Hamburguesa	
	T2. Capacidad de compra con economía de escala	T4. Cadena de suministro sostenible con , equipamiento y tecnología de o Producción de alimentos o Transporte y conservación o Cocina y preparación de Productos	T9. Diseño de procesos estándar de: o Producción alimentaria o Marketing y ventas o Servicio al cliente	
		T5. Diseño estándar de locales	T10. Alianza con proveedores globales	
		T6. Tecnología de información y comunicación	T11. Fundación Ronald McDonald's	
		T7. Especificaciones de la industria de alimentos		
INTANGIBLES	I1. I +D del mercado mundial y tendencias		I3. capital humano o Equipo gerencial experimentado o Personal entrenado y motivado	I10. Filosofía Ray Kroc
	I2. Score crediticio favorable		I5. Modelo de negocio y liderazgo de mercado	
			I6. Prestigio de marca y propiedad intelectual	
			I7. Conocimiento, ideas e innovación de industria	
			I8. Cultura organizacional: o Principios y valores o Habilidades y experiencia o Pasión de ser y hacer lo mejor	
			I9. Capacidades y habilidades del personal	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los recursos y capacidades se han calificado en la matriz VRIO evaluando si cada uno de ellos es:

- **V.** Valioso para el negocio.
- **R.** Raro, es decir es un recurso o capacidad diferencial.
- **I.** Inimitable, es decir muy costoso/complejo de replicar.
- **O.** Organización, es decir la organización está preparada para explotarlo.

Dependiendo de la evaluación de las características y elementos diferenciables cada recurso o capacidad podría resultar siendo una paridad competitiva (**PC**), ventaja competitiva temporal (**VCT**) o una ventaja competitiva permanente (**VCP**). Los resultados de dicha evaluación se aprecian en la tabla 27.

Tabla 27. Matriz de Evaluación de Recursos y Capacidades (VRIO)

RECURSO Y CAPACIDADES DE LA CORPORACIÓN	Valuable	Raro	Inimitable	Organización	Ventaja competitiva	Rendimiento económico
T1. Respaldo financiero de la empresa	SI	NO	NO	SI	PC	Normal
T2. Economía de escala	SI	NO	NO	SI	PC	Normal
T3. Red mundial de locales/franquicias	SI	SI	SI	SI	VCS	Encima de lo normal
T4. Cadena de suministro de escala global con equipamiento y tecnología	SI	SI	SI	SI	VCS	Encima de lo normal
T5. Estándar de diseño de locales	SI	NO	NO	SI	PC	Normal
T6. Tecnología de información y comunicación	SI	NO	NO	SI	PC	Normal
T7. Especificaciones de la industria	SI	SI	NO	SI	VCT	Encima de lo normal
T8. Universidad de la Hamburguesa	SI	SI	NO	SI	VCT	Encima de lo normal
T9. Procesos estándar diseñados e implementados	SI	SI	SI	SI	VCS	Encima de lo normal
T10. Alianzas con proveedores	SI	NO	NO	SI	PC	Normal
T11. Fundación Ronald McDonald's	SI	NO	NO	SI	PC	Normal
I1. I +D de mercado global y tendencias	SI	NO	NO	SI	PC	Normal
I2. Score crediticio favorable	SI	NO	SI	SI	PC	Normal
I3. Gestión de capital humano gerencial y operativo bien entrenado	SI	NO	SI	SI	PC	Normal
I5. Modelo de negocio y liderazgo	SI	SI	NO	SI	VCT	Encima
I6. Prestigio de la marca y propiedad intelectual	SI	SI	SI	SI	VCS	Encima de lo normal
I7. Conocimiento, ideas e innovación	SI	SI	SI	SI	VCS	Encima de lo normal
I8. Capacidades y habilidades del personal	SI	SI	NO	SI	VCT	Encima de lo normal
I9. Filosofía Ray Kroc	SI	SI	SI	SI	VCS	Encima de lo normal

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5. Determinación de la ventaja competitiva

Del análisis de capacidades McDonald's posee se determina que las ventajas competitivas son:

- **Red mundial de locales y franquicias.** Construida durante más de 60 años de trabajo.
- **Cadena de suministro sostenible con equipamiento y tecnología.** Capacidad conjunta de suministro que incluye a todas las actividades de la cadena de valor.
- **Procesos estándar diseñados e implementados.** Para las actividades en toda la cadena de suministro, soportados por sistemas de información y comunicación (TIC).
- **Prestigio de marca y propiedad intelectual.** Globalmente conocida y bastante diferenciada de otras cadenas de hamburguesas por su excelente relación precio/calidad.
- **Conocimiento, ideas e innovación.** Capacidad gerencial, auspicio de ideas e innovación.
- **Filosofía Ray Kroc.** Fuente de inspiración, guía de principios y valores de la organización.

Capítulo V. Formulación de objetivos

1. Análisis de la visión y misión

1.1 Visión actual

“Ser los mejores proveedores líderes de comida rápida en todo el mundo” (Jadhav 2009).

- Es breve; con foco en el negocio (comida rápida), y global (considera a todo el mundo).
- Ser los mejores, no necesariamente los más grandes. Esto es coherente con sus principios.

1.2 Visión propuesta

“Ser los mejores proveedores líderes y sostenibles de comida rápida en todo el mundo”.

Se agrega la referencia a su sostenibilidad, tanto en el aspecto social, ambiental como económico.

1.3 Misión actual

«La misión de McDonald’s es ser el lugar y la forma de comer favoritos de nuestros clientes, con gente inspirada, quienes deleitan a cada cliente con una calidad, servicio, limpieza y valor inigualables en todo momento» (McDonald's Corporation 2008).

Esta declaración de misión está sostenida por un conjunto de valores que se detallan en el anexo 4.

1.4 Misión propuesta

“La misión de McDonald’s es ser el lugar y la forma de comer favoritos de nuestros clientes **a nivel global**, con gente inspirada quienes deleitan a cada cliente con una calidad, servicio, limpieza y valor inigualables en todo momento, **asegurando un desarrollo y suministro sostenible con nuestra comunidad con el uso responsable de la tecnología**”.

Tabla 28. Análisis de la misión

COMPONENTE	ANÁLISIS DE LA MISIÓN	
	ACTUAL	PROPUESTA
Clientes	“...lugar y la forma de comer favoritos....”	Queda igual
Productos o servicios	“...calidad, servicio, limpieza y valor inigualables en todo momento...”	Queda igual
Mercados	“...lugar y la forma de comer favoritos...”	“...clientes a nivel global...”
Tecnología	Implícito “...calidad, servicio, limpieza y valor inigualables en todo momento...”	Se considera destacar el uso responsable de la tecnología
Filosofía	“...gente inspirada quienes deleitan a cada cliente”.	Queda igual
Auto concepto	No lo destaca	“... asegurando un desarrollo y suministro sostenible...”
Sostenibilidad	No lo destaca en la misión	“... asegurando un desarrollo y suministro sostenible...”
Imagen	“...Calidad, servicio, limpieza y valor inigualables en todo momento”.	Queda igual
los empleados	“...con gente inspirada quienes deleitan...”	Queda igual
proveedores	No lo destaca en la misión	“... asegurando un desarrollo y suministro sostenible...”

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Objetivo general propuesto

“Asegurar la sostenibilidad de la Corporación, ofreciendo a la comunidad alimentos con calidad y seguridad, con una cadena de suministros eficiente que asegure el crecimiento del valor de la empresa”.

3. Objetivos estratégicos

A continuación se definen los objetivos estratégicos de la corporación, considerando los ejes que determinan su sostenibilidad.

Tabla 29. Objetivos estratégicos de McDonald's

Clasificación	Objetivo estratégico	Indicador	Meta anual		
			2008	2009	2010
Financiero	G1. Incrementar el EBITDA de McDonald's	% variación promedio EBITDA	10,8	10.8	10,8
	G2. Asegurar el rendimiento económico de la empresa	ROA(%)	12	12	12
		% variación ROE	21	21	21
Sostenibilidad	G3. Incrementar la eficiencia y sostenibilidad de la cadena de suministros.	Reducción del OPEX por año (%)	1	1	1
	G4. Concentrar el 100% del negocio bajo una sola marca de Producto: McDonald's	Nro. negocios de marca diferente a McDonald's	1	0	0
	G5. Incrementar la inversión en I&D, y asegurar una propuesta de valor de acuerdo a las tendencias del mercado	Monto de inversión (MM-US\$)	50	60	80
	G6. Ejecutar un programa de RSE que proteja la reputación de la corporación y reduzca las demandas legales	% reducción de demandas	20	20	20
	G7. Ejecutar un programa de desarrollo y entrenamiento de personal	Horas/empleado	100	100	100
Crecimiento	G8. Incrementar el número de restaurantes a nivel mundial.	Número de restaurantes adicionales/año	1.007	1.000	1.000
	G9. Incrementar el consumo promedio por visitante en cada restaurante	US\$ adicional /Visita	0,04	0,08	0,12

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Conclusiones

- Se definen objetivos que aseguren el crecimiento de la corporación.
- Los objetivos se integran y complementan con los planes que la corporación formuló y se inició en el año 2003, como el "Plan para ganar".
- Se busca ser agresivo aun cuando existen claros síntomas que el plan estratégico se ejecutará en un escenario de desaceleración económica mundial.

Capítulo VI. Generación y ejecución de la estrategia

1. Matriz FODA Cruzada

Tomando como base los factores externos relevados en la matriz EFE y los factores internos identificados en la matriz EFI, se construyó la matriz FODA Cruzada que permite determinar las estrategias más adecuadas para responder a las oportunidades y amenazas que se presentan en el escenario para el periodo 2008-2010.

Tabla 30. Matriz FODA Cruzada de McDonald's

FACTORES		INTERNOS
EXTERNOS		
<p>O1 Apertura y acceso a nuevos mercados APMEA y CEE</p> <p>O2 Incremento de flujo turístico APMEA</p> <p>O3 Incremento del PBI per cápita APMEA</p> <p>O4 Incremento de consumo de comida rápida Sector Medio</p> <p>O5 Diversificación de Menú y flexibilización de estándares</p> <p>O6 Adaptación de la oferta al mercado fuera de USA</p> <p>O7 Mejoras de eficiencia operativa por tecnología</p> <p>O8 Mejoras al control de calidad, seguridad e higiene</p> <p>O9 Mejoras a la reputación de Responsabilidad ambiental</p> <p>O10 Responsabilidad social respecto a empleo e inclusión</p> <p>A1 Sentimiento anti-americano fuera de USA</p> <p>A2 Variación del consumo de Fast food por salud</p> <p>A3 Más entrantes locales en el sector de restaurantes</p> <p>A4 Menor capacidad consumo - segmento de menos ingresos</p> <p>A5 Variación de consumos en familia</p> <p>A6 Imitación de producto similar</p> <p>A7 Mayor costo de suministro sostenible</p>	<p>F1 Fortalecimiento de marca y liderazgo en industria de comida rápida.</p> <p>F2 Cadena de suministro sostenible de escala mundial</p> <p>F3 Respaldo económico-financiero</p> <p>F4 Ser el 2do con mayor emplazador en Estados Unidos.</p> <p>F5 Capital Humano gerencial entrenado y apasionado</p> <p>F6 Oportunidad y entrega oportuna- "just in time"</p> <p>F7 Rapidez, flexibilidad y calidad en atención al cliente</p> <p>F8 Experiencia cliente satisfactoria</p> <p>F9 Economía de escala y precios competitivos</p> <p>F10 Influencia en responsabilidad social de los proveedores</p> <p>F11 Estandarización para Calidad y seguridad de los alimentos</p> <p>F12 Oferta de producto correcto en el momento y lugar correctos.</p> <p>F13 Gestión efectiva de responsabilidad ambiental en la cadena de suministro.</p> <p>F14 Modelo de negocio sostenible a largo plazo</p> <p>F15 Precio competitivo al alcance del consumidor</p> <p>F16 Ideales compartidos de liderazgo, trabajo en equipo y ser el mejor</p>	<p>D1 Demandas legales con impacto en reputación</p> <p>D2 Inestabilidad cultural</p> <p>D3 Alta rotación y apatía en el personal operativo</p> <p>D4 Necesidad de mayor control de calidad, por mayor riesgo de fallos en Productos.</p> <p>D5 Competitividad en costos en detrimento de reputación y ética</p> <p>D6 Baja adaptación a costumbres y cultura no americana</p> <p>D7 Daño a la reputación de la marca</p> <p>D8 Insatisfacción del cliente</p>
	<p>E1. Expansión a nuevos mercados de APMEA y de los nuevos países de la CEE (O1, O2, O3) con oferta atractiva (F1, F2, F3, F6, F7, F11, F12 Y F14)</p> <p>E2. Diversificar la oferta con un desarrollo de productos de alimentos saludables (O1, O4, O5, O6, F5, F10, F11, F13) e ingredientes orgánicos.</p> <p>E3. Fortalecer las políticas de desarrollo y compensación de personal a restaurantes fuera de USA (O3, O10, F4, F5)</p> <p>E4. Menú económico y ampliar horarios de atención en países con síntomas de crisis económica (A3, A4, F5, F6, F7)</p> <p>E5. Reforzar la publicidad ligada a actividades deportivas y de salud (A2, A5, A6, F1, F14, F16, F17)</p> <p>E6. Explotar las alianzas con los proveedores globales y locales para lograr mayor eficiencia operativa(A2; A3, A7, F7, F8, F9)</p>	<p>E7. Implementar un sistema de compensaciones y penalidades (O7, O8, O9, D1, D4, D8) por reducir demandas legales.</p> <p>E8. Optimizar los procesos, y mejorar la sostenibilidad de la cadena de suministro mundial.(O7, O8, D5, D6)</p> <p>E9. Desarrollar un Programa de responsabilidad social y ambiental (O9, O10, D8)</p> <p>E10. Flexibilizar los estándares en países de cultura diferente para incorporar en el menú ingredientes propios de cada país(A1, A2, A6, D2, D6, D8)</p>

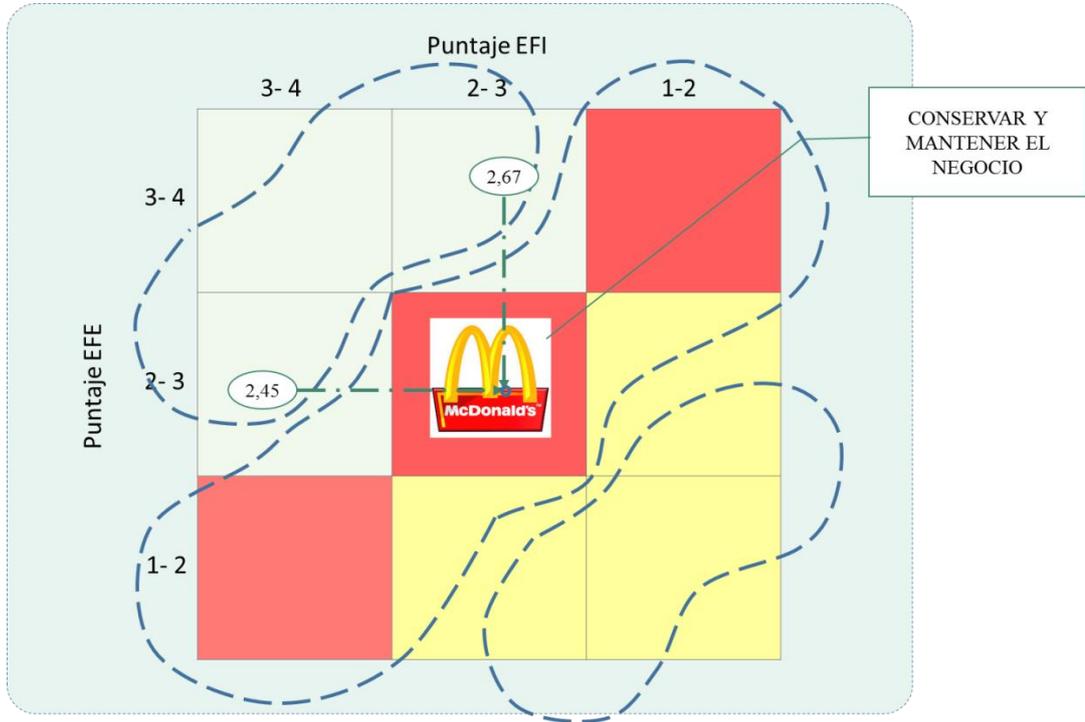
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Se han determinado diez estrategias que los autores de la presente investigación consideran las adecuadas porque permiten a McDonald's aprovechar positivamente el entorno que se presenta y lograr los objetivos estratégicos definidos para la corporación.

2. Matriz IE

En función de las evaluaciones de la capacidad de respuesta a las oportunidades y amenazas en la matriz EFE (cuyo resultado fue 2,45) y a la evaluación de las fortalezas y debilidades plasmadas en la matriz EFI (cuyo resultado fue 2,67 para McDonald's), se ha elaborado la matriz IE, en la cual la estrategia resultante es conservar y mantener el negocio.

Gráfico 7. Matriz IE de McDonald's



Fuente: Elaboración propia, 2016.

- Conclusión.** McDonald's tiene una posición propicia para continuar con el negocio, manteniendo y/o mejorando los niveles de crecimiento y aprovechando las oportunidades que le permitan ser una empresa sostenible. El cuadrante medio le permite desenvolverse como una empresa madura en un mercado competitivo, con saturación parcial geográficamente, pero en un escenario en la cual es factible transformar determinadas "amenazas" en oportunidades.

3. Alineamiento de objetivos versus estrategias

A continuación se realiza un cruce entre las estrategias definidas de acuerdo al análisis de la matriz FODA cruzada de la tabla 30, con los objetivos estratégicos de la organización, con el fin de seleccionar las estrategias adecuadas que nos permitan lograr cada objetivo identificado, tal como se muestra en la matriz siguiente (ver tabla 31).

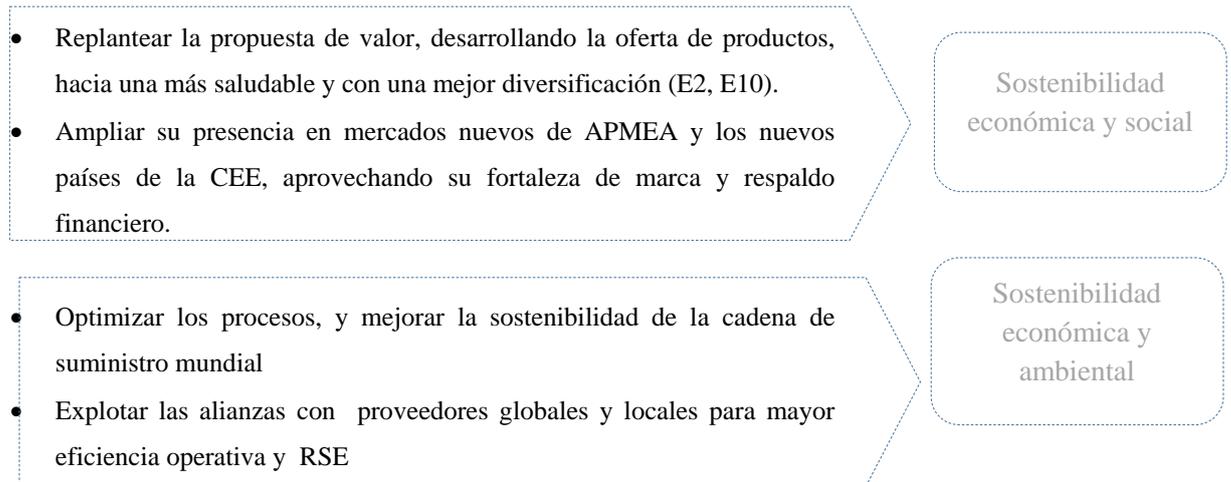
Tabla 31. Matriz de alineamiento de objetivos y estrategias

	G1 Incrementar el EBITDA de McDonald's	G2 Asegurar el rendimiento económico de la empresa	G3 Incrementar la eficiencia y sostenibilidad de la cadena de suministros.	G4 Concentrar el 100% del negocio bajo una sola marca de Producto: Mc Donalds	G5 Incrementar la inversión en I&D, y asegurar una propuesta de valor de acuerdo a las tendencias del mercado	G6 Ejecutar un programa de RSE que proteja la reputación de la corporación y reduzca las demandas legales	G7 Ejecutar un programa de desarrollo y entrenamiento de personal	G8 Incrementar el número de restaurantes a nivel mundial.	G9 Incrementar el consumo promedio por visitante en cada restaurante
E1. Expansión a nuevos mercados de APMEA y nuevos países CEE.	X	X	X	X			X	X	
E2. Diversificar oferta con desarrollo de productos de alimentos saludables y orgánicos	X	X		X	X	X	X		X
E3. Fortalecer políticas de desarrollo y compensación a personal de restaurantes fuera de USA		X				X	X		
E4. Desarrollar productos y ampliar horarios de atención en países con síntomas de crisis económica	X	X			X				X
E5. Reforzar la publicidad ligada a actividades deportivas y de salud						X			X
E6. Explotar las alianzas con proveedores globales y locales para mayor eficiencia operativa	X	X	X		X	X		X	
E7. Implementar un sistema de compensaciones y penalidades por reducir demandas legales		X				X			X
E8. Optimizar los procesos, y mejorar la sostenibilidad de la cadena de suministro mundial	X	X	X		X	X			X
E9. Desarrollar un programa de responsabilidad social/ambiental			X			X			
E10. Flexibilizar los estándares para incorporar en el menú sabores e ingredientes de cada país		X	X			X		X	X

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Conclusiones

Las estrategias seleccionadas para asegurar la sostenibilidad integral de la corporación apuntan a hacer que la empresa sea económicamente rentable y social y ambientalmente responsable. Estas estrategias deducidas de la matriz de alineamiento son:



Capítulo VII. Planes funcionales

Los planes funcionales corporativos que se proponen a continuación, viabilizarán las estrategias definidas en el capítulo anterior. Además extienden y complementan el desarrollo de McDonald's de las estrategias que se vienen ejecutando a través del "Plan para ganar" (ver anexo 5), de las campañas de promoción "I'm lovin' it" y la innovadora campaña "McDonald's goes Green". Estos planes toman como base las estrategias formuladas en la tabla 31, Alineamiento de objetivos y estrategias; y comprometen a las áreas:

- Marketing y ventas.
- Operaciones (cadena de suministro).
- Recursos humanos.
- Responsabilidad social.
- Finanzas.

1. Plan funcional de marketing y ventas

1.1 Introducción

El plan funcional de marketing y ventas está destinado a lograr los objetivos estratégicos descritos en la tabla 31.

Estrategia corporativa	Estrategia funcional	Objetivo funcional
E1. Expansión en APMEA y en nuevos países de la CEE	<ul style="list-style-type: none">• Presencia de la marca con restaurantes nuevos propios y franquiciados.• Presentar productos "nuevo" y hacer descreme	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar los ingresos por ventas en restaurantes• Incrementar ingresos por franquicias.
E2. Diversificar la oferta, con una propuesta de productos de alimentos saludables	<ul style="list-style-type: none">• Incorporar ingredientes saludables y orgánicos• Diversificar ofertas de complementos y adicionales• Incrementar el consumo promedio por ticket.	<ul style="list-style-type: none">• Transformar la oferta de Productos a través de I+D• Incremento de ingresos por mayor consumo promedio.• "Descremar" en APMEA y CEE
E4. Menú económico y ampliar horarios de atención en países con síntomas de crisis económica	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar el Número de visitas• Incrementar el "drive thru" y los puntos de venta.• Extender horarios de atención a más restaurantes.	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar los ingresos por más "visitas" por canal de venta.• Usar tecnología en los canales de ventas

Este plan contiene las estrategias de marketing, que orientan el desarrollo de productos, mercados objetivos, estrategia de precios y promoción; y su respectivo presupuesto para lograrlo.

1.2 Objetivos

En la tabla 32 se detallan los objetivos específicos de marketing y ventas que sustentan a los objetivos estratégicos de finanzas y de crecimiento indicados en el capítulo V. Los objetivos estratégicos cubiertos con el plan de marketing y ventas incluyen:

- **G1.** Incremento del EBITDA de McDonald's.
- **G4.** Que busca reforzar la imagen de la corporación concentrando toda la oferta bajo una sola y potente marca.
- **G9.** Para incrementar el consumo promedio por visitante.

Tabla 32. Objetivos de marketing y ventas

Objetivo específico	Indicador de medición	2008	2009	2010
Transformar la oferta de Productos a través de I+D <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar Productos Orgánicos • Desarrollar oferta para etapa de crisis. 	Inversión en I+D para transformas la oferta (U.S\$MM)	50	60	80
Incrementar los ingresos por ventas en los restaurantes propios, <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar servicio 7x24 en 15% anual • Oferta de desayunos a países con crisis económica 	Promedio Ingreso/ restaurantes-año (K-US\$/año-restaurante)	72,2	74,3	76,5
Incrementar ingresos por mayor número de visitas de consumidores/ restaurante <ul style="list-style-type: none"> • Reducir tiempo promedio de atención de 166 a 150 segundos. • Incremento de “Drive Thru” al 100% de restaurantes propios 	Ingresos-restaurantes propios por más visitas (MM US\$ /año)	48	97	147
Incrementar los ingresos por franquicias <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los restaurantes franquiciados nuevos en 2% • Incrementar los restaurantes franquiciados transferidos en 3% 	Incremento de ingresos de franquiciados (MM US\$ /año)	306	295	290
Incrementar ingresos a través de mayor consumo promedio por restaurante propio existente <ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de oferta de combos y complementos • Incentivos al consumo saludable 	Incremento de ingresos por mayor consumo promedio por visita (MM US\$ /año)	152	151	150
Incrementar ingresos por descreme, mayor incremento en consumo promedio en APMEA y CEE <ul style="list-style-type: none"> • Adaptar con más flexibilidad los sabores a la cultura local • Promover oferta de productos saludables 	Incremento de ingresos por mayor consumo promedio por visita (MM US\$ /año)	61	63	64

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.3 Beneficios esperados

Como resultado del plan de marketing y ventas, el beneficio esperado es el incremento de ingresos, estimados de acuerdo al presupuesto de ingresos asociado a este plan (ver anexo 6).

Tabla 33. Beneficios del plan de marketing y ventas

Beneficio del plan (en millones de US\$)	2008	2009	2010	Total
Incrementar el % de ingresos de restaurantes propios, por ampliación en la oferta y horario	-15	64	106	155
Incremento del consumo promedio por visita en restaurant propio no nuevo	306	295	290	892
Incremento de ingresos de franquiciados	48	97	147	292
Incremento por venta de restaurantes de otra marca	0	0	0	0
Incremento de ingresos por aumento en consumo promedio en restaurante propios existentes	152	151	150	453
Incremento de ingresos por capturar mayor consumo promedio de nuevas incursiones en APMEA y CEE	61	63	64	188
Total de beneficios	553	670	757	1.980

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.4 Estrategia de marketing

La estrategia de marketing que proponen los autores de la presente investigación para McDonald's tiene como propósito extender el éxito logrado por el "Plan para ganar", reforzando cada uno de sus componentes:

1.4.1 Desarrollo de productos

Productos existentes

- Mantener a nivel global, la estructura de tres niveles de productos: McMenú (básico), Principales (Big Mac y Egg McMuffin) y Premium, como ensaladas premium y café premium.
- Mayor flexibilidad en incorporar sabores de la cultura local para atraer más clientes a nivel de complementos. En el caso de China se debería incrementar la oferta de productos con pollo, innovar con productos basados en arroz y ensaladas saludables que permitan competir con KFC y los competidores locales entrantes.

Nuevos productos

- Incrementar los gastos de I&D para lograr:
 - En productos principales para reducir el nivel de sodio a 1% en sus componentes
 - Desarrollar productos basados en componentes orgánicos y saludables, para estructurar ofertas flexibles, para el público que busca alimentación sana y el adulto mayor.
- Desarrollar el menú orgánico de acuerdo a las tendencias del mercado de preferir alimentos saludables. En estos productos el margen operativo es de 20%, superior al 15% del resto de la oferta.

- Incrementar los componentes saludables de los productos, de un 12% en el 2007, hasta un 21 % en el 2010, reforzando la campaña “McDonald’s goes green”.
- Reducir drásticamente el tiempo promedio de entrega. En locales presenciales reducir de 166 segundos a 150 segundos para mantenerse competitivo en el mercado de comida rápida.

1.4.2 Estrategia de Precios

Bajo Precio

- Propuesta de ofertas a un dólar o menos (por ejemplo, Dollar Menú).
- Oferta de desayunos a menores precios en países que estén atravesando crisis, para incrementar el volumen de visitas al restaurante.

Mejor relación precio/calidad

- Incrementar los precios en los productos *premium*, con el objetivo de compensar el ingreso diario por restaurante.
- Agrandar el precio de oferta por un incremento adicional del alimento (agrandar tu combo), para lograr mayor consumo por ticket.

1.4.3 Mercado objetivo

Visión Geográfica

- Ampliar la presencia de la Corporación en países con alto potencial de crecimiento como el caso de China, India y los países de Europa del este que se incorporan a la CCE.
- Presencia en países sedes deportivas de las Olimpiadas de Beijing, Copa Mundial de Fútbol Sudáfrica 2010, eventos anuales como el Super Bowl y otros eventos deportivos a nivel global.
- Reforzar posición de menú accesible en Estados Unidos y Europa en etapa de crisis.
- Reforzar a nivel global los puntos de venta a través de canales “Drive thru”

Publico objetivo

Mc Donald’s debe seguir satisfaciendo la necesidad de alimentación de los diferentes segmentos de mercado por perfil:

- Para niños entre 6 y 14 años: con ofertas responsables incorporando componentes saludables.
- Personas de entre 14 y 27 años: con ofertas dirigidas a jóvenes.
- Personas entre 27 y 60 años, con ofertas que fomenten el consumo en familia
- Personas mayores, con ofertas muy saludables

1.4.4 Promoción

- Incrementar en 50% el número de restaurantes que ofrecen servicio las 24 horas, aprovechando que el ticket promedio en la noche es más alto que durante el día. Ampliar el horario de su oferta exitosa de desayuno en los países donde la crisis económica puede generar una gran cantidad de clientes buscando desayuno económico y cerca al trabajo.
- Las actividades que se proponen fortalecen la campaña de promoción “I’m lovin it” con el objetivo de presentar una oferta más amplia, incluyendo nuevos productos de tipo orgánico (McDonald’s goes green) y que muestren un firme propósito de cambiar progresivamente a una oferta verde.
- **Publicidad.** El objetivo principal, es difundir el firme propósito de ofertar un mix de productos con un incremento de componentes orgánicos acompañando el mensaje subliminal de convertirse en empresa responsable con el medio ambiente. Por ejemplo, publicidad sobre la gran inversión en el uso de energía biodiesel en reemplazo de la energía basada en hidrocarburos. Esta promoción debe ser una campaña sostenida en diversos medios: periódicos, revistas, televisión, páginas *web* y *display* callejeros (carteleros, letreros, pósteres).
- **Promoción de ventas.** Crear incentivos para atraer nuevos clientes, sobre todo en el sector adulto mayor, generando conciencia de productos saludables.
- **Eventos.** Patrocinar eventos deportivos, de salud, festivales y causas de alto impacto social en la comunidad, con el fin de asociarlas a la marca y expresar un compromiso con la comunidad. Estas acciones deben ser compatibles con el plan funcional de RSE.

1.5 Presupuesto

Para implementar el plan de marketing se ha estimado una inversión adicional al de los planes en ejecución (“Plan para ganar”, “I’m lovin it” y “McDonald’s goes green”) de US\$ 1.619 millones en los próximos tres años, lo cual corresponde al 74% del CAPEX total requerido para el resto de planes funcionales. Los detalles de presupuesto CAPEX y OPEX se pueden ver en el anexo 10.

2. Plan funcional de operaciones

2.1 Introducción

Este plan será formulado para habilitar y optimizar la explotación de capacidades operativas y tecnológicas de la corporación, los objetivos inherentes al plan funcional de operaciones está alineado con las estrategias corporativas de la siguiente manera:



Este alineamiento permitirá desplegar 3.007 restaurantes en los siguientes tres años y transformar la oferta alimenticia sobre la base de una cadena de suministros integralmente sostenible.

2.2 Objetivos

A continuación se detallan los objetivos específicos del plan funcional de operaciones que apalancan los objetivos estratégicos de sostenibilidad:

- **G3.** Eficiencia para la reducción del OPEX en 1%.
- **G8.** Incrementar en 3,2% anual los restaurantes.
- **G9.** Incrementar el consumo promedio por visitante en 1%.

Esto permitirá comprar mejor; eliminar disconformidades; mejorar el soporte tecnológico de la cadena de suministro sostenible; transformar gradualmente la estructura del menú asumiendo la responsabilidad por la salud del consumidor e incrementar el consumo promedio por visita.

Tabla 34. Objetivos del plan de operaciones

Objetivo específico	Indicador de medición	2008	2009	2010
Optimizar costos por compras conjuntas de restaurantes propios y franquiciados <ul style="list-style-type: none"> • Mejor gestión de stocks y reposición de insumos • Desarrollo e implementación del sistema de “Compras Sinérgicas” 	Ahorro en compras restaurantes propios (En MM-US\$ /año)	44	43	42
Optimizar cadena de suministros de restaurantes propios <ul style="list-style-type: none"> • Mejor tecnología y procesos • Mejora en la atención al cliente 	Ahorro en costos de suministro restaurantes propios (En MM-US\$ /año)	89	87	85
Mayor eficiencia en cadena de suministro de insumos de restaurantes franquiciados <ul style="list-style-type: none"> • Implementar cadena para los nuevos restaurantes • Asegurar y controlar la calidad para los propios transferidos a franquicias 	Ahorro por optimización de suministros a franquiciados (En MM-US\$ /año)	53	55	58
Dotar capacidades operativas en restaurantes propios, para mejora en horario y oferta <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar puntos de venta • Incrementar la atención “Drive thru” 	Promedio Ingreso/restaurantes/año (K-US\$/año- restaurante)	72,2	74,3	76,5
Dotar de capacidades operativas para soportar el incremento de restaurantes propios y franquiciados <ul style="list-style-type: none"> • Restaurante propios nuevos • Restaurantes franquiciados nuevos 	Número de restaurantes nuevos abiertos y en operación	1007	1000	1000

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.3 Beneficios esperados

El plan operativo permitirá lograr ahorros concretos en los costos de operación, especialmente para los restaurantes propios y para el suministro a la franquicia.

Tabla 35. Beneficios del plan de operaciones⁹

Beneficios del plan (en millones de US\$)	2008	2009	2010	Total
Ahorro en compras por volumen	44	43	42	129
Ahorro por optimización de cadena de suministros a restaurantes propios	89	87	85	261
Ahorro por optimización de cadena de suministros a restaurantes franquiciados	53	55	58	166
Total de beneficios	186	185	185	556

Fuente: Elaboración propia, 2016.

⁹ Ver anexo 8.

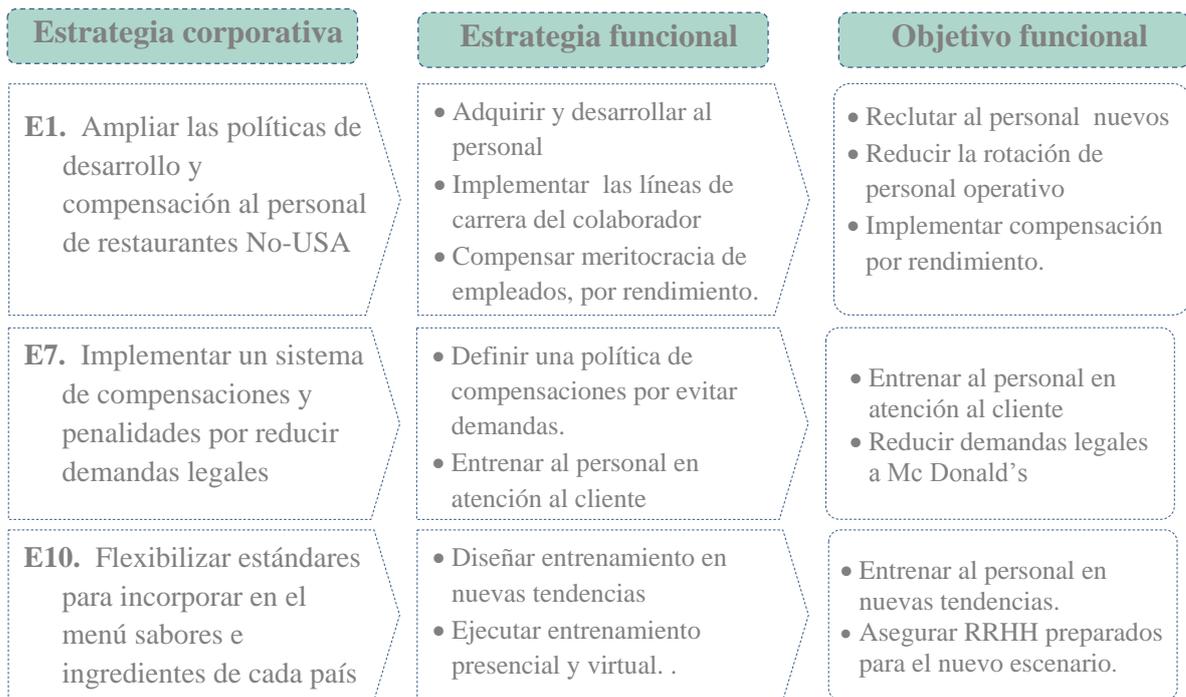
2.4 Presupuesto

El plan implica una inversión y un gasto que totalizan US\$ 735 millones en el periodo 2008-2010, para viabilizar las iniciativas descritas en la tabla 34. De este total US\$ 502 millones (68%) corresponden al CAPEX, y US\$ 233 millones son OPEX. Los detalles se muestran en el anexo 10.

3. Plan funcional de recursos humanos

3.1 Introducción

La gestión de capital humano está destinada a viabilizar las estrategias que buscan ampliar la presencia mundial de la corporación en nuevos mercados y la diversificación de la oferta. Para tal efecto se han considerado el siguiente alineamiento estratégico:



Con estas estrategias se busca lograr recursos humanos motivados, entrenados y satisfechos, tal que se reduzca la rotación de personal, mejore el clima laboral y la satisfacción del empleado.

3.2 Objetivos

Los objetivos específicos del plan funcional de recursos humanos sustentan los objetivos estratégicos de sostenibilidad:

- **G7.** Ejecutar un programa de desarrollo y entrenamiento de personal.
- **G8.** Ampliar la presencia mundial de la corporación, incrementando el número de restaurantes.
- **G9.** Incrementar el consumo promedio por visitante a cada restaurante.

Tabla 36. Objetivos del plan de recursos humanos

Objetivo específico	Indicador de medición	2008	2009	2010
Reducir en 12% rotación de personal de Mc Donald's. Desarrollar programa de: <ul style="list-style-type: none">• Líneas de carrera personal operativo• Línea de carrera personal Gerencial	% de Personal rotado	40	36	32
Implementar plan de compensaciones: <ul style="list-style-type: none">• Por territorio basado en el incremento de consumo promedio/cliente/visita• Por incremento del número de visitas	Presupuesto para compensaciones extras (MM-U.S\$)	25	25	25
Reclutar RRHH para: <ul style="list-style-type: none">• Operaciones de restaurantes nuevos• Reemplazo de bajas de personal	Promedio de personal incorporado (restaurante nuevo)	25000	25000	25000
Entrenar al personal incluyendo en: <ul style="list-style-type: none">• Principios, valores, políticas y estándares de Mc Donald's• Atención y servicio al cliente	Horas/empleador	100	100	100

Fuente: Elaboración propia, 2016.

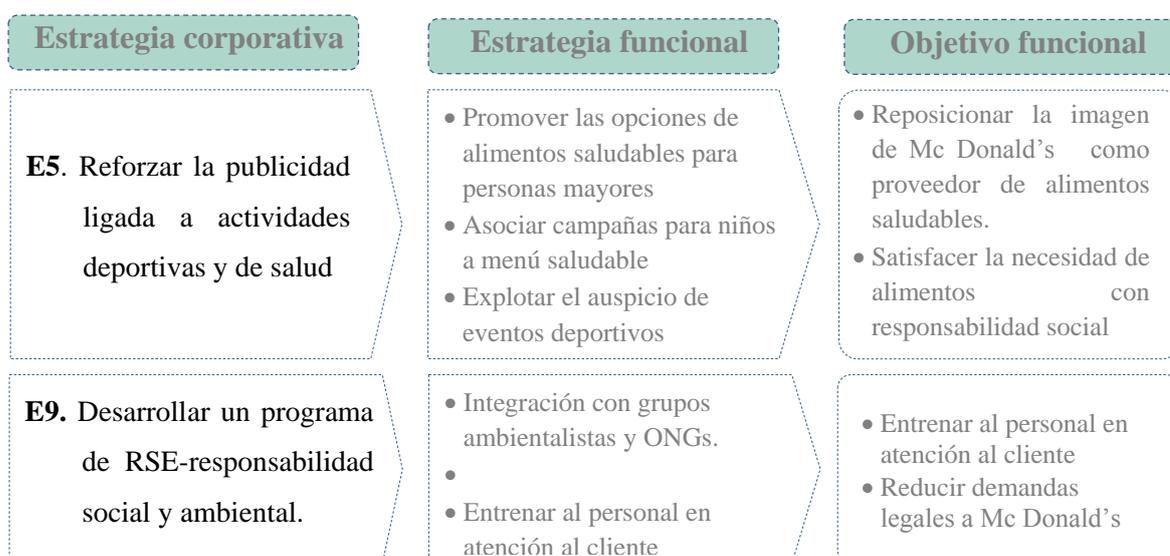
3.3 Presupuesto

Para lograr estos objetivos se ha previsto un OPEX de US\$ 210 millones en el período 2008-2010, que permitirá entrenar a más de 1,6 millones de empleados de McDonald's. El plan de recursos humanos planteado en la propuesta es adicional al que la corporación tiene planeado como parte de las operaciones recurrentes y los detalles se pueden ver en el Anexo 10..

4. Plan funcional de responsabilidad social empresarial (RSE)

4.1 Introducción

El plan funcional de responsabilidad social empresarial (RSE) tiene como propósito hacer de McDonald's una organización sostenible, que sea económica, social y ambientalmente responsable, lo que se logrará al aplicar las siguientes estrategias:



El plan debe atender las exigencias planteadas en el caso por el Grupo de Trabajo de Cadena de Suministro Sostenible y debe aportar significativamente a la sostenibilidad en el tiempo de la corporación McDonald's.

4.2 Objetivos

Los objetivos específicos que componen y direccionan los objetivos estratégicos de sostenibilidad son los siguientes:

- **G4.** Incrementar la eficiencia y sostenibilidad de la cadena de suministros reduciendo el OPEX.
- **G8.** Ejecutar un programa de responsabilidad social y ambiental para mejorar la sostenibilidad de la corporación.

Tabla 37. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

Objetivo específico	Indicador de medición	2008	2009	2010
Desarrollar auditorías de calidad a proveedores y franquicias: <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de estándares de adquisición, manipulación y preparación de alimentos. • Adherencia a políticas de limpieza, higiene y seguridad de alimentos en restaurantes. 	Nro. Anual de auditorías de calidad	250	250	250
Aumentar la interacción con entidades ambientalistas y ONGs <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas conjuntos para el ambiente • Integrar a ONG´s y proveedores para esfuerzos ambientalistas. 	Gasto anual en eventos de integración con ambientalistas(MM-U.S\$)	15	15	20
Integrar a proveedores en cumplir exigencias de responsabilidad ambiental <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer y actualizar la política global de antibióticos. • Reforzar el acuerdo Environmental Defense • Actualizar y fortalecer la política de bienestar animal 	Gasto anual en esfuerzos conjuntos con proveedores (MM-U.S-\$)	25	30	30
Promover e incrementar acciones de responsabilidad social y ambiental <ul style="list-style-type: none"> • Reducir la publicidad inductiva a niños • Expandir la aplicación del anotador ambiental • Actualizar y fortalecer la política el reciclaje en un 10% anual 	Gasto anual en acciones sociales y ambientales (MM-U.S\$)	15	20	25

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4.3 Presupuesto

El presupuesto para cubrir las iniciativas de responsabilidad social sirve para llevar adelante una transformación de la imagen de McDonald's, lo que generará beneficios que si bien no son factibles de cuantificar directamente, se manifiestan como habilitadores de las acciones de marketing y ventas, y de operaciones. El OPEX destinado para el periodo 2008-2010 asciende a US\$ 210 millones.

5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

Este plan integra los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social empresarial al proveer los recursos para los proyectos subyacentes definidos. Para tal efecto, se han estimado los presupuestos requeridos en cada plan para financiar las iniciativas, iniciando las inversiones a mediados del 2007.

Tabla 38. Presupuesto económico del plan integral

Presupuesto del Plan (en MM- US\$)	2007	2008		2009		2010		Total	
	CAPEX	CAPEX	OPEX	CAPEX	OPEX	CAPEX	OPEX	CAPEX	OPEX
Marketing	280	565	214	580	246	295	270	1.719	730
Operaciones	84	169	76	167	76	82	81	502	233
RSE	14	31	33	37	36	20	41	101	109
RRHH	0	0	70	0	70	0	70	0	210
Total	378	765	393	784	427	397	462	2.323	1.282

Fuente: Elaboración propia, 2016.

De este presupuesto de US\$ 3.604 millones en tres años, US\$ 2.322 millones son inversiones en crecimiento y transformación plasmados en los planes de marketing y ventas, y de operaciones, principalmente. Además, un presupuesto de US\$ 1.282 millones se destina para financiar los costos operativos del despliegue de dicho crecimiento y transformación.

5.1 Consideraciones del plan funcional financiero

Para elaborar este plan se tomaron en cuenta dos premisas que permiten elaborar pronósticos viables y compatibles con el análisis estratégico, los objetivos y las estrategias definidas para el crecimiento sostenible de la corporación: indicadores claves y flujo de caja económico.

5.1.1 Indicadores claves de gestión

Tomando como base los resultados del año 2007, los autores de la presente investigación han realizado las proyecciones de crecimiento en los planes funcionales correspondientes, utilizando los siguientes indicadores claves:

KPI	• Ingreso promedio por restaurante propio:	U.S\$ 2,41 K.
	• Ingreso promedio por restaurante franquiciado:	U.S\$ 0,25 K.
	• Inversión de apertura de nuevo restaurante:	U.S\$ 0,50 K.
	• Gasto por restaurante propio:	U.S\$ 1,99 K.
	• Gasto promedio por restaurante franquiciado:	U.S\$ 0,05 K.
	• Numero de visitas/hora/restaurante	94
	• Consumo promedio por visitante	U.S\$ 3,88

5.1.2 El flujo de caja que realmente ocurre

Para fines de la evaluación financiera el presente trabajo se centra en los flujos de operación e inversión de los proyectos, sin tomar en cuenta las formas de financiamiento de las inversiones y operaciones (Sundaram 2004) decididas en los planes presentados. Con este criterio se hacen los cálculos del flujo de caja, partiendo de la utilidad neta sin deducir los dividendos ni los intereses.

5.2 Enfoque del plan funcional financiero

El enfoque para evaluación económica del plan estratégico que se utiliza para evaluar la viabilidad económica del proyecto se define de la siguiente forma:

Gráfico 8. Enfoque del plan funcional financiero



Fuente: Elaboración propia, 2016.

5.2.1 Flujo económico de la empresa con estrategias

Se incluyen todas las iniciativas contenidas en los planes funcionales, además de las que McDonald's ya tenía planificado ejecutar. Los resultados se muestran en la tabla 39.

Tabla 39. Flujo económico con estrategia

Flujo económico con estrategias (en millones de US\$)	2007	2008	2009	2010
Utilidad neta¹⁰		3.554	3.930	4.311
(+) Depreciación y amortización		1.254	1.315	1.377
		4.808	5.245	5.688
(-) CAPEX	-378	-2.164	-2.184	-1.797
Flujo de caja económico con estrategia	-378	2.644	3.061	3.891

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5.2.2 Flujo económico de la empresa sin estrategias

Solamente incluye la inversión que la corporación ya tenía planificado ejecutar, dentro de la cual se considera la transferencia de restaurantes propios a franquiciados. Los resultados se muestran en la tabla 40.

Tabla 40. Flujo económico sin estrategia

Flujo económico sin estrategias (en millones de US\$)	2007	2008	2009	2010
Utilidad neta¹¹		2.304	2.220	2.138
(+) Depreciación y amortización		1.221	1.282	1.343
		3.525	3.502	3.481
(-) CAPEX		-1.400	-1.400	-1.400
Flujo de caja económico con estrategia		2.125	2.102	2.081

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5.2.3 Flujo de caja atribuible al plan estratégico

La diferencia de los flujos de caja es, por tanto, atribuible a la aplicación de las estrategias del plan que se desarrolla en los proyectos correspondientes.

Tabla 41. Flujo económico de los proyectos estratégicos

Flujo económico de los proyectos estratégicos	2007	2008	2009	2010
Utilidad neta		1.250	1.710	2.173
(+) Depreciación y amortización		33	33	34
		1.283	1.743	2.207
(-) CAPEX	-378	-764	-784	-397
Flujo de caja económico de los proyectos	-378	519	959	1.810

Fuente: Elaboración propia, 2016.

¹⁰ Ver anexo 10.

¹¹ Ver anexo 10.

5.3 Cálculo de la Tasa de Descuento (WACC)¹²

El WACC (Weighted Average Cost of Capital Assumptions) fue calculado usando las siguientes variables:

- Costo de deuda de corto plazo: 1,58%.
- Costo de deuda de largo plazo: 6,10%.
- Costo de capital: 7,50% que fue calculado usando los siguientes factores:
 - Tasa Libre de Riesgo (RFR): 4,25%.
 - Prima de riesgo de mercado: 5,00%.
 - Beta: 0,65.
- Análisis de regresión de retornos: el cálculo resultante del WACC para el caso McDonald's da un valor de 0,071 (7,1%)

5.4 Cálculo del Valor Presente Neto (VPN)

Para el cálculo del VPN se ha considerado el flujo económico de los proyectos descontados de acuerdo al WACC.

WACC McDonald's : 7,1 %

VALOR PRESENTE NETO: US\$ 2.416 millones

Flujo económico en millones de US\$			
2007	2008	2009	2010
-378	571	917	1.548

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) da un valor de 185%, el cual es un valor muy elevado porque supone una reinversión de los flujos intermedios con retornos de esa magnitud, situación que no es realista.

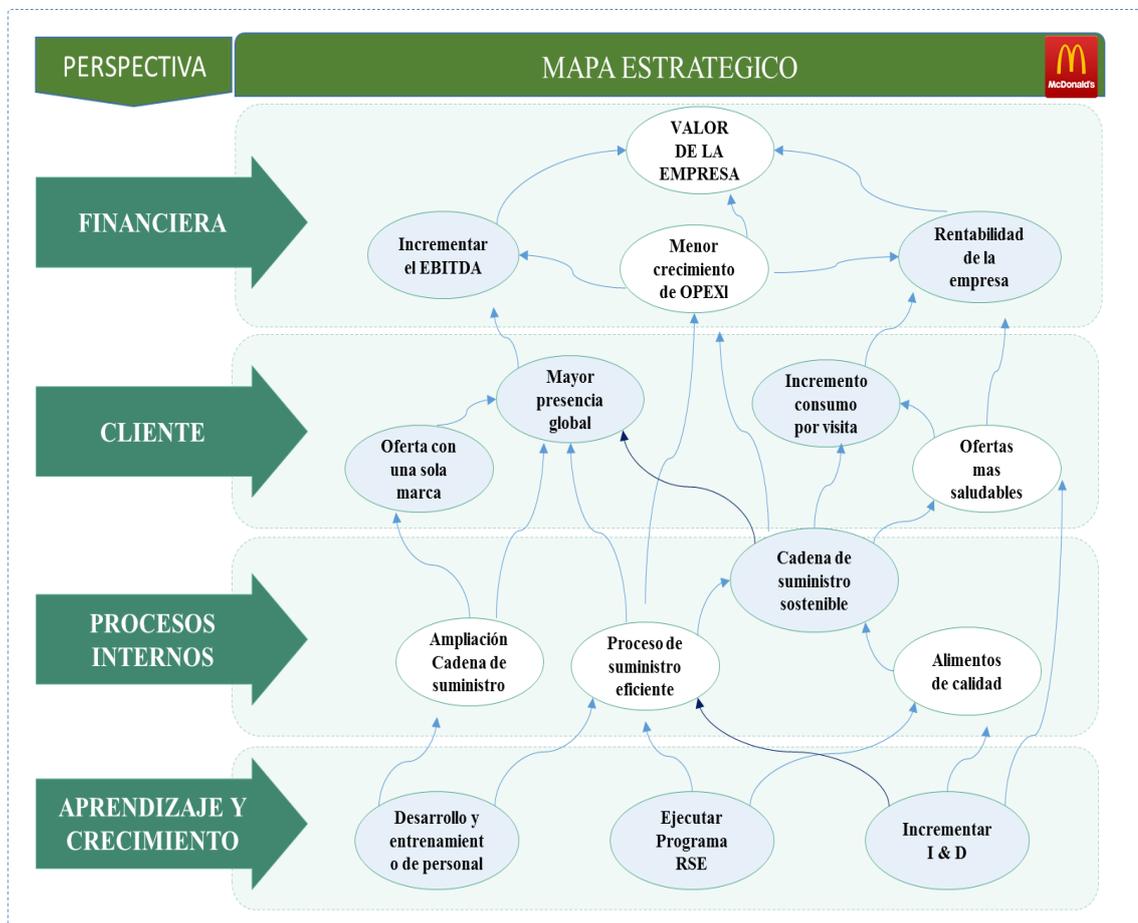
¹² Washburn School of Business, 2010.

Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico (tipo Balanced Score Card, BSC)

A continuación se muestra el mapa estratégico de McDonald's para el periodo 2008-2010. El logro de la visión se sustenta en un incremento del valor de la empresa mediante el incremento en los restaurantes de mayor presencia de productos de calidad, seguros y saludables, entregados a los consumidores a través de una cadena de suministro sostenible, que se logra con un capital humano preparado y motivado, y con procesos y tecnología eficientes.

Gráfico 9. Balanced Score Card



Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

Tabla 42. Indicadores de gestión

	Objetivos estratégico	Iniciativa	Indicador de medición	Resultado	
				2007	2010
FINANCIERA	Incrementar el EBITDA en el periodo 2008-2010.	Ampliar número de restaurantes con servicio de 24 horas	% de restaurantes con servicio de 24 horas	65%	80%
		Incrementar los ingresos por ventas y franquicias	% de ingresos 14%	6.176	7.068
	Incrementar el ROE y el ROA de la empresa	Reducir el número de restaurantes propios	Número de restaurantes propios transferidos	0	2027
		Incrementar el número de restaurantes franquiciados	Número de restaurantes franquiciados	24.471	2.5685
Expandir la presencia mundial de la corporación	Incrementar el número de restaurantes propios en mercados potenciales	Numero de restaurantes propios nuevos	0	1500	
CLIENTE	Ejecutar un programa de RSE que proteja la reputación de la corporación y reduzca las demandas legales	Oferta de complementos saludables de McDonald's	% de precios de productos saludables sobre oferta total	20%	32%
		Incrementar el número de auditorías en 20% cada año	Número de auditorías 2010 /Número de auditorías 2007	100%	160%
		Incrementar la interacción con ONG y grupos ambientalistas	Número de ONG del ranking mundial respecto al medio ambiente	Tres primeras	Seis primeras
	Incrementar el consumo promedio por visitante	Mejora en la eficiencia de la atención de <i>delivery</i>	% de restaurantes	30 min	25 min
Implementación de "Drive thru" en Europa, APMEA y especialmente en el mercado chino		Número de puntos de venta "Drive thru" Número de toral de restaurantes	30%	50%	
PROCESOS INTERNOS	Incrementar la eficiencia y sostenibilidad de la cadena de suministros reduciendo el OPEX	Desarrollo e implantación del nuevo sistema de compras	Reducción OPEX de compras en 2%	100%	99%
		Mejorar del control de calidad para la transferencia eficiente de restaurantes propios a franquiciados	% reducción de demandas legales	100%	70%
		Mejora tecnológica de los procesos de ventas y atención al cliente	Tiempo de atención de pedido	166 seg	150 seg
		Crecimiento eficiente, más restaurantes con suministro y distribución más eficiente	% reducción del OPEX/Ingresos (nuevos restaurantes)	100%	99%
	Reforzar la imagen de la corporación con el 100% de la oferta de productos con una sola marca	Oferta de complementos saludables de McDonald's	% de productos saludables	20%	25%
		Despliegue del Menú Orgánico para una alimentación sana	% de la oferta orgánica	15%	20%
		Refuerzo de la cadena de suministro para asegurar ingresos crecimiento	Incremento de <i>snacks</i> servidos por restaurante-hora	94	98
APRENDIZAJE	Incrementar la inversión en I&D	Incrementar 1% sobre las ventas para reducir un 20% de grasas trans en la oferta principal	% incremento sobre el monto I&D del 2007	3%	4%
	Ejecutar un programa de desarrollo y entrenamiento de personal	Desarrollar un programa de líneas de carrera para el personal de operaciones externas	% de empleados con línea de carrera definida	3%	6%
		Incrementar el entrenamiento de personal en atención al cliente y ventas	Número de horas-hombre de entrenamiento por año	10.000	15.000

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La industria de los restaurantes *fast food* (*quick services restaurant*) en el año 2007, posiciona a McDonald's liderando la industria, con resultados económicos crecientes. Sin embargo, para enfrentar la probable crisis del 2008 y fortalecer su sostenibilidad en el tiempo requiere reajustar su plan estratégico con proyectos que complementen las estrategias definidas en su "Plan para ganar".
- Del análisis realizado por los autores de la presente investigación de los nueve mercados principales, se ha identificado que Norteamérica y Europa Occidental están en franco proceso de saturación, mientras que en la región de APMEA se encuentran mercados con alto potencial de crecimiento como China e India, pero que requieren de políticas específicas de adaptación del menú e inversión agresiva de nuevos restaurantes propios.
- Los factores políticos y de tecnología son de mayor importancia para formular estrategias y los respectivos planes para fortalecer la cadena de suministro (análisis PESTEL).
- El grado de atractividad de 2,7 indica que el sector industrial es atractivo para la corporación. La rivalidad de los competidores del sector es fuerte y los clientes tienen mayor poder de negociación por estar cada vez más interesados por la tendencia de alimentos saludables, orgánicos y nutritivos. La amenaza de nuevos competidores se ve reducida al no poseer el respaldo financiero y de marca que tiene McDonald's, y por las alianzas de la corporación que tienen la empresa con proveedores globales y locales.
- La matriz EFI da un resultado de 2,67, lo que indica una buena salud interna evidenciada en la fuerza de marca y el respaldo financiero ya mencionados, para afrontar escenarios inclusive adversos; su cadena de suministro sostenible de escala mundial, y la cultura organizacional construida alrededor del conocimiento de negocio, la innovación y la explotación de la tecnología.
- El concepto de sostenibilidad de la organización, considerando sus aspectos económico, social y ambiental, es importante para McDonald's. Para ello se debe incorporar la sostenibilidad en la visión y misión de la empresa, que será aplicado a la cadena de suministro.
- El objetivo global del plan estratégico es el crecimiento del valor de la empresa. Para lograr este objetivo se han formulado nueve objetivos específicos y diez estrategias que convertirán los planes en acciones. Estas estrategias aseguran la continuidad a lo planteado en el plan emblemático de la corporación que se inició en el año 2003: "Plan para ganar".

- Los planes funcionales propuestos persiguen lograr los objetivos estratégicos mediante iniciativas concretas que se han identificado. Estas iniciativas darán lugar a la formulación de proyectos, con sus correspondientes flujos de egresos e ingresos, con indicadores de rentabilidad que contribuyan al crecimiento de valor de la empresa que se han incluido en el objetivo general. La rentabilidad de los planes funcionales son viables considerando que el VAN es equivalente a US\$ 2.416 millones.

2. Recomendaciones

- Reformular las declaraciones de visión y misión para incorporar el concepto de sostenibilidad. Es necesario inspirar a la organización e inculcar el sentido de la responsabilidad social y ambiental, sin que ello signifique necesariamente dejar de ser una empresa rentable.
- Con el fin de asegurar el crecimiento del valor de la empresa a pesar del entorno, de la creciente rivalidad de los competidores, de las exigencias del consumidor de alimentos saludables, seguros y al alcance de todos, se recomienda trabajar en la transformación del menú y también en la expansión en nuevos mercados con gran potencial como China e India.
- El “Plan para ganar” ha permitido el crecimiento sostenido de la corporación en los últimos cuatro años pero debe ser reorientado en función de las nuevas oportunidades que ofrece el entorno. Para ello se recomienda integrar las nuevas estrategias sobre las bases de dicho Plan.
- Se propone una aplicación responsable de la tecnología para modernizar y fortalecer en forma permanente la estructura de la cadena de suministro, eje central del éxito de la corporación.
- Los autores proponen reducir progresivamente el número de restaurantes propios, considerando que los resultados reflejan que mejor margen de operación se obtiene de los restaurantes franquiciados. Solo en el caso de penetrar en mercados atractivos como Europa del este, India y China se sugiere iniciar con locales propios, con la finalidad de generar -progresivamente- un mercado de franquiciadores maduro, que garantice la competitividad en esos mercados.

Bibliografía

- Ashenfelter, Orley. (2012). "Comparing real wages". En: *National Bureau of Economic Research*. [En línea]. Abril 2012. Fecha de consulta: 04/07/2016. Disponible en: <<http://www.nber.org/papers/w18006>>.
- Cameron, Esther y Green, Mike. (2001). *Making Sense of Change Management*. London: Kogan Page Publishers.
- Christian, Michelle y Gereffi, Gary. (2010). *The marketing distribution of fast food Ch30* Disponible en: <http://www.cggc.duke.edu/pdfs/GlobalHealth/2010-09-03_Christian_Gereffi_The_marketing_distribution_of_fast_food_Ch30.pdf>
- David, Fred. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Dubobsky, John. (2016). *McDonalds Value Chain Analysis- Research Methodoly*. Fecha de consulta: 02/20/2016. Disponible en: <<http://research-methodology.net/mcdonalds-value-chain-analysis/>>.
- Fortune 500. (2006). *Ranking de compañías globales*. [En línea]. Fecha de consulta: 29/10/2016. Disponible en: <http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune500/full_list/>.
- Gagnon, Mónica; Freudenberg, Nicholas y Corporate Accountability International. (2012). *Slowing down fast food: a policy guide for healthier kids and families*. Boston: Corporate Accountability International. [En línea]. Fecha de consulta: 29/10/2016. Disponible en: <https://www.stopcorporateabuse.org/sites/default/files/resources/slowing_down_fast_food_corporateaccountabilityinternational.pdf>.
- Gogoi, Pallavi; Arndt, Michael y Moiduddin, Abed. (2006). "Mickey D's McMakeover". En: *Bloomberg.com*. [En línea]. 14 de mayo del 2006. Fecha de consulta: 29/10/2016. Disponible en: <<http://www.bloomberg.com/news/articles/2006-05-14/mickey-ds-mcmakeover>>.
- Goldberg, Ray y Droste Yagan, Jessica. (2007). "McDonald's Corporation: gestión de una cadena de suministro sostenible". Caso 909-S01. Versión en español del caso de HBS N°9-907-414. Abril 2007. Boston: Harvard Business School.
- Hooley, Graham y Saunders, John. (2004). *Marketing strategy and Competitive Positioning*. New Jersey: Prentice Hall.
- Jadhav, Nikhil; Shaikh, Asif; Shetty, Pooja; Singh, Sunil; Khan, Imran; y Kodati, Ashwin. (2009). "Perishable products (restaurant chain)". Project on supply chain management. [En

[línea]. Fecha de consulta: 29/10/2016. Disponible en:
<<http://www.slideshare.net/sunilmbsingh/mcdonalds-final>>.

Kotler, Philip. (1988). *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control*. Sexta edición. UK: Prentice Hall.

La Caixa. (2006). *Informe Mensual de la Caixa*. N°297. Diciembre 2006. Barcelona: Caixa Bank Research.

Marino, L. y Jackson, K.B. (2004). *McDonald's: Polishing the Golden Arches*. Case Study 13.

McDonald's Corporation. (2007). *Informe global de responsabilidad corporativa 2006*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/08/2016. Disponible en:
<[http://corporate.mcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Sustainability/Sustainability%20Library/2006%20Report%20\(Spanish\).pdf](http://corporate.mcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Sustainability/Sustainability%20Library/2006%20Report%20(Spanish).pdf)>.

McDonald's Corporation. (2007a). *Annual report 2006*. Chicago: McDonald's. [En línea]. Fecha de consulta: 11/07/2016. Disponible en:
<<http://corporate.mcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Investors/C-%5cfakepath%5cinvestors-2006-annual-report.pdf>>.

McDonald's Corporation. (2008). *Annual report 2007*. Chicago: McDonald's. [En línea]. Fecha de consulta: 15/06/2016. Disponible en:
<<http://corporate.mcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Investors/C-%5cfakepath%5cinvestors-2007-annual-report.pdf>>.

McDonald's Corporation. (s.f. a). "McDonald's History". En: *corporate.mcdonalds.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 21/07/2016. Disponible en:
<http://corporate.mcdonalds.com/content/mcd/our_company/mcdonalds-history.html>.

McDonald's Corporation. (s.f. b). "Corporate report". [En línea]. Fecha de consulta: 29/10/2016. Disponible en:
<<http://www.personal.psu.edu/lyd5003/blogs/portfolio/McDonald'sCorporateReport.pdf>>.

Mello, Michelle M.; Studdert, David M.; y Brennan, Troyen A. (2006). "Obesity — The New Frontier of Public Health Law". En: *The New England Journal of Medicine*. [En línea]. Fecha de consulta: 29/10/2016. Disponible en:
<<http://www.nejm.org/doi/full/10.1056/nejmhpr060227#t=article>>.

Molero, Ricardo. (2011). "Desigualdades en China, desigualdades en el Mundo". En: *Papeles*. N°115.

Population Reference Bureau. (2006). *2006 World Population Data Sheet*. [En línea]. ISSN 0085-8315. Washington DC: Population Reference Bureau y USAID. Fecha de consulta: 29/10/2016. Disponible en: <<http://www.prb.org/pdf06/06worlddatasheet.pdf>>.

Royle, Tony. (2005). *The union recognition dispute at McDonald's Moscow food-processing factory*. University of Bradford. Fecha de consulta: 29/11/2016. Disponible en: <<https://bradscholars.brad.ac.uk/handle/10454/6587>>

Saeed, S. (2009). "Strategic Analysis of McDonalds and its Rivals". Course Work Assignment. London Schools of Commerce. En: *es.scrib.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 29/10/2016. Disponible en: <<https://es.scribd.com/doc/38607535/Strategic-Business-Analysis-of-McDonald-and-its-Rivals>>.

Sharma, Dipesh (2014) *Value Chain Analysis* Amity Institute of Higher Education- Mauritius. Disponible en: <http://es.slideshare.net/dipeshsharma9699/value-chain-analysis-33659506>>

Sundaram, Anant K. (2004). "Cash Flow". En: *es.scrib.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 29/10/2016. Disponible en: <<https://es.scribd.com/document/183166753/Cash-Flows-Sundaram>>.

Thompson, Alonzo y Strickland, Junior Arthur. (2003). *Strategic Management, Concept and Cases*. Décimo tercera edición. Estados Unidos: McGraw Hill.

Washburn School of Business (2010). *MCD Assesment*. Kansas: Washburn School of Business. [En línea]. Fecha de consulta: 29/10/2016. Disponible en: <<http://www.washburn.edu/sobu/apm/Reports/MCD.pdf> >.

Watson, James (2006). *Golden Arches East: McDonald's in East Asia*. California: Stanford University Press.

Yum! Brands. (2007). *Yum! around the Going for greatness globe! 2006 Annual Customer Mania Report*. [En línea]. Yum! Brands Inc. Fecha de consulta: 29/10/2016. Disponible en: <http://www.yum.com/investors/annualreport/06annualreport/pdf/yum_ar06.pdf>.

Zhou, Longyu y Zhang, Qinjie. (2012). *Cultural adaptation pattern analysis of McDonald's and KFC in the Chinese market*. Suecia: Uppsala University, Department of Business Studies Master Thesis.

Zwolak, Roman (2010). *Fast-food fallout: Health-conscious and cash poor consumers serve as an industry challenge*. *IBISWorld Industry Report 72221 Fast Food Restaurants in the US*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/11/2016. Disponible en: <<https://virtualbutterfly.files.wordpress.com/2010/04/72221-fast-food-restaurants-in-the-us-industry-report.pdf>>.

Anexos

Anexo 1. Análisis de los mercados principales de McDonald's

Potencial de los principales mercados

Segmento geográfico	% de mercado ¹³		Años en el mercado	Grado de madurez	Cultura culinaria	Salario (US\$/hora) ¹⁴	Número de restaurantes	Población (millones) ¹⁵	Habitante/ restaurante	Potencial de penetración
Norte-américa	90%	Estados Unidos	51	Maduro	Nativo	7,33	13.700	299,1	21	MUY BAJO
		Canadá	39	Maduro	Compatible	6,38	1.375	32,6	20	MUY BAJO
Europa	60%	Alemania	35	Maduro	Compatible	10,25	1.200	82,4	37	BAJO
		Francia	34	Flexible	Alternativa	10,25	1.000	61,2	31	BAJO
		Reino Unido	32	Maduro	Compatible	10,25	1.100	60,5	30	BAJO
APMEA	50%	Australia	35	Maduro	Compatible		740	20,6	35	BAJO
		Japón	28	Crecimiento	Alternativa	7,37	3.828	127,8	128	MEDIO
		China	16	Crecimiento	Resistente	0,81	780	1.311,4	2.186	MUY ALTO
Latino-américa	70%	Brasil	27	Crecimiento	Alternativa	1,90	500	186,8	623	ALTO
TOTAL	70%									

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Madurez de productos.** Evaluación nominal basada en:
 - Iniciación. En surgimiento de aceptación de productos.
 - Crecimiento. Aceptación de producto en desarrollo.
 - Maduro. Producto, el mercado se fragmenta y consolida.
 - Declive. Producto en retirada, decrece la cantidad de compradores.
- **Cultura culinaria.** Evaluación nominal respecto a la cultura americana:
 - Nativa. Alta preferencia por ser nativa con el producto.
 - Compatible. Fácil adopción del sabor y preferencia.
 - Alternativa. Adopción como alternativa a comida típica, con ligera adaptación.
 - Resistente. Requiere adaptación del producto.
- **Índice de penetración.** Evaluación basada en miles de habitantes por restaurante:
 - 1-25. Muy alta penetración, mercado saturado.
 - 26-100. Alta penetración, mercado cercano a la saturación.
 - 100-500. Media penetración, con potencial de lento crecimiento.
 - 500-1.000. Baja penetración, mercado con potencial de crecimiento.
 - 1.000-o más. Muy baja penetración con muchas oportunidades para crecer

¹³ McDonald's Corporation, 2008.

¹⁴ Ashenfelter, 2012

¹⁵ Population Reference Bureau, 2006.

Anexo 1. Análisis de los mercados principales de McDonald's (continúa de la página anterior)

A continuación se presenta información adicional que permite identificar otro reto a enfrentar, dado los reducidos salarios promovidos por el gobierno chino, los mismos que progresivamente comienzan a mejorar debido a formación de sindicatos y al crecimiento de la economía china.

La siguiente tabla está basada en un estudio realizado por Orley Ashenfelter (2012), PhD en Economía, que hace un comparativo salarial a nivel mundial, considerando que los procesos estandarizados permiten hacer comparaciones de lo que ganan los trabajadores y con ese salario por hora cuántas Big Mac pueden comprar.

- Salario McDonald's por hora y por país.
- Precio en dólares de una Big Mac por país.

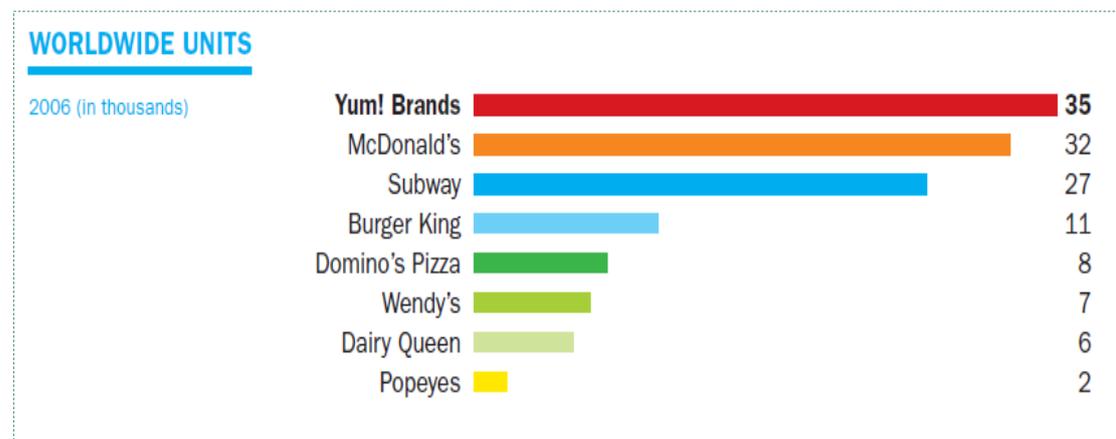
Segmentos geográficos	Mercados principales ¹⁶		Presencia en el mercado 2006		Ashenfelter Big Mac Wage ¹⁷ US\$		
	% ingresos	País	Inicio	Años de operación	Big Mac	Hora	BMPH
Norteamérica	90%	Estados Unidos	1955	51	3,04	7,33	2,41
		Canadá	1967	39	3,10	6,38	2,19
Europa	60%	Alemania	1971	35	4,35	10,25	2,36
		Francia	1972	34	4,35	10,25	2,36
		Reino Unido	1974	32	4,35	10,25	2,36
APMEA	50%	Australia	1971	35			
		Japón	1978	28	2,39	7,37	3,09
		China	1990	16	1,42	0,81	0,57
Latinoamérica	70%	Brasil	1979	27	3,10	1,90	0,61

Fuente: Elaboración propia, 2016.

¹⁶ McDonald's Corporation, 2008

¹⁷ Ashenfelter, 2012

Anexo 2. Análisis del sector de comida rápida



Fuente: Yum! Brands, 2007.

Restaurant Unit Activity

Worldwide	Company	Uncon- solidated Affiliates	Franchisees	Total Excluding Licensees
Balance at end of 2004	7,759	1,664	21,859	31,282
New Builds	470	160	924	1,554
Acquisitions	1	—	(1)	—
Refranchising	(382)	(142)	522	(2)
Closures	(246)	(35)	(664)	(945)
Other	(15)	1	26	12
Balance at end of 2005	7,587	1,648	22,666	31,901
New Builds	426	136	953	1,515
Acquisitions	556	(541)	(15)	—
Refranchising	(622)	(1)	626	3
Closures	(214)	(33)	(675)	(922)
Other	3	(3)	(39)	(39)
Balance at end of 2006	7,736	1,206	23,516	32,458
% of Total	24%	4%	72%	100%

Fuente: Yum! Brands, 2007.

Anexo 3. Análisis de los competidores de cadenas de comida rápida

Indicador	McDonald's	Wendy's Burger	Yum Brands (KFC & Pizza Hut)	Burger King
Ingresos	20.895	2.439,30	9.561	2.048
Participación de mercado	12,7	9,7	9,7	
Número de restaurantes (miles)	32	7	32	11
Cobertura mundial (número de países)	118	21	100	
Indicador de marca (S&P)			245	120
% de oferta de producto saludable			10%	
Sostenibilidad integral				
Economía de escala y salud financiera (total de activos)		2.061	6.353	
Precio al alcance del cliente			SI	
Publicidad transparente			NO	
Calidad y seguridad de producto			3	

Fuente: Zwolak, 2010

Anexo 4. Valores de McDonald's¹⁸

«Los siguientes valores guían nuestras acciones conforme nos esforzamos para alcanzar nuestra misión:

- Estamos comprometidos con nuestra gente a proporcionar oportunidades, ya que los empleados bien capacitados son la clave de nuestro éxito.
- Creemos en el “banco de tres patas”: la colaboración de nuestros propietarios/ operadores, empleados y proveedores trabajando juntos, porque cada pata del banco debe ser fuerte para que el sistema tenga éxito.
- Creemos en la apertura, en operar nuestro negocio con honestidad e integridad, y acogernos a altos estándares éticos.
- Estamos comprometidos con el bienestar y con alentar el equilibrio al proveer opciones de comida y bebida para nuestros distintos clientes.
- Creemos en devolverle algo a las comunidades en las cuales realizamos nuestros negocios y en el apoyo a la Ronald McDonald's House Charities y a otras beneficencias que promueven la salud y el bienestar infantil.

¹⁸ McDonald's Corporation, 2008.

- Estamos comprometidos en hacer crecer nuestro negocio en nombre de nuestros accionistas, quienes proporcionan el capital necesario para nuestras empresas y deben recibir un retorno atractivo de sus inversiones».

Anexo 5. Plan para ganar

PLAN PARA GANAR	
Para lograr los objetivos, una organización puede explotar su fortaleza de recursos no utilizados y sus capacidades o puede desarrollar una competencia principal por completo. La estrategia de una empresa es un «[...] plan de gestión para lograr y mantener una posición de mercado, llevar a cabo sus operaciones, atraer y complacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos organizacionales» (Thompson y Strickland 2003: 3).	
Elementos clave del Plan para ganar	
<p>A principios de 2003, el recién nombrado director ejecutivo de McDonald's, Jim Cantalupo, cambió la estrategia comercial para centrarse en la comercialización, con el fin de revertir el impacto de la publicidad negativa experimentada por la empresa durante estos últimos años. La estrategia de McDonald's se basó en la lucha contra las tendencias cambiantes de los consumidores y hacer frente a la competencia agresiva entre los rivales. El Plan para ganar gira en torno a la diferenciación del producto y hacer frente a los problemas de calidad, para recuperarse de las pérdidas y disminución de las ventas recientes. El Plan para ganar coloca a los clientes en la parte superior, ofreciéndoles una mejor alimentación en un ambiente acorde con sus expectativas (Marinoy Jackson 2004: C228).</p> <p>En un entorno competitivo, las empresas trabajan en diferentes estrategias y enfoques para establecer su ventaja competitiva frente a sus rivales. Estas estrategias se basan en el uso de diferentes estrategias de precios, la introducción de productos para segmentos de mercado nichos, cambiando las estrategias de distribución, el cambio de los parámetros de calidad de acuerdo con la situación y la realización de campañas de publicidad eficaces, etcétera (Hooley y Saunders 2004).</p> <p>El Plan para ganar de McDonald's se centra en cinco elementos vitales de la comercialización; es decir, personas, productos, plaza, precio y promoción. Estos elementos se conocen generalmente como mix de marketing. La compañía estima que se necesitarían alrededor de cuatro a cinco trimestres para ejecutar plenamente las mejoras previstas en su mix de marketing para alcanzar los objetivos deseados. La estrategia de marketing es esencial para el éxito de un producto en un mercado objetivo, en gran parte debido a la creciente diversidad en la naturaleza de los clientes y a la fuerte competencia en el mercado (Kotler 1988).</p>	
1. Personas (enfoque: atención al cliente y la eficiencia)	
El staff de servicio al cliente, su actitud y apariencia son un reflejo de imagen de las organizaciones percibida por los clientes (Cameron y Green 2001). McDonald's, en su Plan para ganar ha planeado mejorar las habilidades de servicio al cliente de su personal, proporcionándoles formación y bonificaciones sobre la base de sus servicios excepcionales de atención al cliente. Para hacer frente a las dificultades del personal y a la reducción de los tiempos de espera de los clientes, McDonald's también ha planeado, mantener el personal suficiente durante las horas punta ((Marinoy Jackson 2004: c213-c234). El Plan para ganar contempla la necesidad de brindar formación sobre hospitalidad del personal con el fin de ser más respetuoso con el servicio orientado. McDonald's cree que con estas medidas reducirá el número de quejas sobre el servicio, el personal y la velocidad.	
2. Producto (enfoque: el gusto, saludables y productos premium)	
El producto no se refiere simplemente a los bienes tangibles, actuales o servicio; también se refiere a la apelación, el beneficio y la calidad esperada por el cliente. Para hacer frente a las cambiantes tendencias y preferencias de los clientes de McDonald's introdujeron nuevos elementos de menú con contenidos más saludables. Los productos premium se lanzaron sobre todo en Estados Unidos, Canadá y Europa.	Alimentos más sanos con un contenido de carne blanca para los clientes de Estados Unidos; bebida sin azúcar con comida para niños en Reino Unido, y una opción de rodajas de fruta como un suplemento extra y gratis. En general, el Plan para ganar hace hincapié en dar un lavado de cara al menú, con el fin de reflejar las necesidades de cada grupo de clientes en un mercado particular.

Fuente: Saeed, 2009.

Anexo 5. Plan para ganar (continúa de la página anterior)

3. Lugar (enfoque: limpieza, relevante, restaurantes modernos)
Este elemento del Plan para ganar enfatizó la necesidad de hacer más limpios y modernos los restaurantes, así como hacerlos más relevante para los clientes. McDonald's vio necesario transformar su restaurante en un lugar donde la gente quiere estar con los amigos y miembros de la familia. Conectividad inalámbrica en los restaurantes en 28 países y la introducción de McCafé en restaurantes seleccionados, son ejemplos de los esfuerzos de la compañía para que los restaurantes sean más relevantes para los clientes adultos y crear lealtad de los clientes. McDonald's también ha renovado, reconstruido y (en algunos casos) volvió a hacer sus restaurantes más frescos y con capacidad para una más amplia gama de clientes.
4. Precio (enfoque: la mejora de la productividad, el valor de los productos)
El cuarto elemento del plan era el precio con el foco en la productividad y el valor. El comportamiento del consumidor juega un papel vital en el diseño de la estrategia de marketing de una organización, ya sea para promover las ventas de un producto existente o para el lanzamiento de un producto existente. Kotler (1988) ofreció una nueva variedad de productos para las personas inclinadas a gastar menos en alimentos, así como para aquellos que están dispuestos a comprar productos de primera calidad a un precio más alto McDonald's.
5. Promoción (enfoque: construir la confianza y la lealtad de marca)
Este elemento se centró en la retención de clientes a través de la construcción de una lealtad a la marca y el conocimiento de la marca. McDonald's lanzó su famosa campaña en los medios de "I'm lovin it" para crear un enlace que conectara a la marca con sus clientes y con las comunidades en las que viven. Se hicieron esfuerzos para que la elección del menú sea fácil para las familias, mediante la mejora de las comidas para los niños. Para orientar a los adultos jóvenes se incluyó la música de artistas líderes en todos los medios de comunicación.
6. Centrarse en las operaciones básicas
McDonald's suspendió algunas de sus actividades de las marcas afiliadas y asociadas a finales de 2003 para concentrarse en sus operaciones de negocio. Esto incluyó la venta de Donato Pizzeria, cierres de empresa <i>join venture</i> con Fazoli y la cadena Pret a Manger en Japón. McDonald's también abandonó las actividades que no eran de su marca fuera de Estados Unidos. La corporación redujo los gastos de capital en un 40% en el 2003, una disminución de aproximadamente US\$ 1,2 miles de millones. Otra medida adoptada en virtud del Plan para ganar fue en el 2003 el uso efectivo del valor de las acciones de empresas limpias en valor y reputación de la bolsa de valores. Este dinero se utilizó para pagar la deuda, la compra de acciones de los clientes y el aumento de los dividendos.

Fuente: Saeed, 2009.

Anexo 6. Bases para el cálculo del presupuesto del plan de marketing y ventas

La aplicación de la inversión definida en el plan de marketing y ventas guía a un incremento de los ingresos de la siguiente forma:

1. Incremento de ingresos por variación en el menú y horario de atención.

Con la variación del menú ofertado y con mejores horarios de atención se prevé un incremento de 3% en los ingresos promedio por restaurante. El ingreso por restaurante en el año base es de US\$ 2,41 millones, y se prevé un incremento por la mejora de los menús a saludables, oferta de desayunos y horarios ampliados.

Δ Ingreso= Δ (Número de restaurantes propios*Ingreso promedio por restaurante)

Rubro en millones de US\$	2007	2008	2009	2010
Número de restaurantes propios	6.906	6.699	6.529	6.379
Ingreso anual por restaurante (Δ 3% anual)	2,41	2,48	2,55	2,63
Beneficio: Δ Ingreso1		-15	64	106

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Incremento de ingresos por incremento de visitas (o repeticiones)

Se considera un incremento de visitas por la implementación del “Drive thru” y la conservación y apertura de restaurantes con mayor aforo. El número de visitas por hora es de 94 y se prevee un incremento de 2% anual.

Rubro en millones de US\$	2007	2008	2009	2010
Número de visitas restaurante/año /1.000 (Δ 2%)	620	632	645	658
Visitas/restaurante-hora	94	96	98	100
Δ Ingresos por aumento de visitas	0	48	97	147

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Incremento de ingresos por aumento de restaurantes franquiciados

Tomando como base el ingreso por restaurante franquiciado que asciende a US\$ 0,2524 K, se estiman los beneficios provenientes del incremento de restaurantes franquiciados.

Rubro en millones de US\$	2007	2008	2009	2010
Número de restaurantes franquiciados + afiliados	24.471	25.685	26.855	28.005
Incremento de restaurantes		1.214	1.170	1.150
Δ Ingresos por franquiciados		306	295	290

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 6. Bases para el cálculo del presupuesto del plan de marketing y ventas (continúa de la página anterior)

4. Incremento de ingresos por aumento del ingreso promedio del consumidor (ARPC)

Se toma como base el ingreso promedio por consumidor (ARPC) que actualmente es de US\$ 3,88 a una tasa de 1% para restaurantes propios antiguos y de 5% para restaurantes nuevos.

Rubro en millones de US\$	2007	2008	2009	2010
Número de restaurantes propios antiguos		6.199	6.029	5.879
Número de visitas restaurante/año /1.000		632	645	658
Δ Ingresos (con 1% del ARPC año anterior)		152	151	150

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para el caso de restaurantes propios nuevos estimamos un 5% de incremento de ARPC, lo cual resulta en:

Rubro en millones de US\$	2007	2008	2009	2010
Número de restaurantes propios nuevos		6.199	6.029	5.879
Número de visitas restaurante/año /1.000		632	645	658
Δ Ingresos (con 1% del ARPC año anterior)		62	64	66

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 7. Bases para el presupuesto de inversión del plan de marketing y ventas

Iniciativa estratégica (en millones de dólares)	Driver	Costo unitario (K-US\$)	Cantidad	Total
Apertura de restaurantes propios nuevos	Inversión por restaurante nuevo	500	1500	750
Diseño de producto y promoción de oferta y horario ampliado	Gastos promedios de nuevos productos y gastos operativos por restaurantes que amplían su horario y/o pasan a <i>24 hour service</i>	100	1.800	180
Inversión incremento de restaurantes franquiciados	Inversión en cada restaurante franquiciado nuevo	500	1.500	754
Promoción de restaurantes franquiciados incrementados	Gastos de promoción por cada restaurante franquiciado nuevo	31	3.880	120
Aumento de tiempo medio de operación (TMO). Más visitas al restaurante	Gastos promedios de operación adicional en los tres años por restaurante	6.000	33.000	190
Venta del 100% de participación en restaurantes/negocios con otras marcas	Gastos de gestión para vender Pret A Manger y Redbox	5	2	10
Diseño, promoción y venta de oferta para incremento de consumo recurrente	Gastos promedios por restaurante para incrementar consumo recurrente (por ejemplo, adicionales)	9	33.000	290
Diseño, promoción y venta de oferta para incremento de consumo nuevo	Gasto promedio por producto	10,3	15	155
Apertura de restaurantes propios nuevos	Inversión por restaurante nuevo	500	1.500	750
Diseño de producto y promoción de oferta y horario ampliado	Gastos promedios de nuevos productos y gastos operativos por restaurantes que amplían su horario y/o pasan a <i>24 hour service</i>	100	1.800	180
Inversión incremento de restaurantes franquiciados	Inversión en cada restaurante franquiciado nuevo	500	1.500	754
TOTAL				2.449

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 8. Bases para el cálculo del presupuesto de ahorros por eficiencia en operaciones

1. Ahorros en compras sinérgicas

Con el sistema de compras sinérgicas se prevé ir reduciendo el monto de las compras por restaurante en 1% anual. El volumen de compras crecerá proporcionalmente en 3,2% anual debido a la apertura de nuevos restaurantes.

Rubro en millones de US\$	2007	2008	2009	2010
Gastos operativos restaurante propio	13.742	13.330	12.992	12.693
Compras previstas (33% de los gastos)		4.399	4.287	4.189
Ahorros previstos (1% de las compras)		44	43	42

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Ahorros en reducción de gastos por mejora en la cadena de suministros a restaurantes propios

Rubro en millones de US\$	2007	2008	2009	2010
Gastos operativos restaurante propio	13.742	13.330	12.992	12.693
Gastos operativos sin compras (67%)		8.931	8.705	8.505
Ahorro previsto por eficiencia (1%)		89	87	85

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Ahorros en la cadena de suministros de restaurantes franquiciados

Rubro en millones de US\$	2007	2008	2009	2010
Gastos operativos restaurante propio	5.036	5.286	5.527	5.763
Ahorro previsto en suministro (1%)		53	55	58

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 9. Bases para el presupuesto de inversión del plan de operaciones

Iniciativa estratégica (en millones de US\$)	Driver	Costo Unitario (K-US\$)	Cantidad	Total
Desarrollo e implementación del sistema de Compras Sinérgicas	Licencias de producto de <i>software</i> (uno por restaurante nuevo)	0,00096	31.377	10
Mejora en control de calidad y eficiencia para: <ul style="list-style-type: none"> ○ Transferencia de propios a franquiciados ○ Crecimiento eficiente, más restaurantes con suministro y distribución eficiente 	Auditorías de calidad por país (US\$ 300 K/país)	0,3	118	35
Mejora tecnológica de los procesos de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Producción, ventas y atención al cliente ○ Suministro para el incremento de los 3.007 restaurantes 	Optimización de procesos de negocio (100 macroactividades claves)	1	100	100
	Despliegue en cada nuevo restaurante	0,1	3.007	300
Oferta de complementos saludables de McDonald's y Menú Orgánico	Restaurantes con equipamiento complementario para manipulación de comida orgánica y complementos	0,034	3.007	102
Mejora en eficiencia de la atención de <i>delivery</i>	Número de vehículos a incrementar en 6.400 restaurantes	0,00225	40.194	90
Implementación de "Drive thru" en Europa, APMEA y en el mercado chino	Implementación de entradas "Drive thru"	0,026	3.007	78
TOTAL				735

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 10. Presupuesto de los planes funcionales

Presupuesto del plan de marketing y ventas¹⁹

Iniciativa estratégica (en millones de US\$)	Total	OPEX			CAPEX		
		2008	2009	2010	2008	2009	2010
Apertura de restaurantes propios nuevos	750	0	0	0	250	250	250
Diseño de producto, promoción de oferta y horario ampliado	180	60	60	60	0	0	0
Inversión para el incremento de los restaurantes franquiciados	754	0	0	0	253,5	250	250
Promoción de restaurantes franquiciados incrementados	120	40	40	40	0	0	0
Aumento del tiempo medio de operación (TMO). Más visitas al restaurante	190	5	6	8	45	54	72
Venta del 100% participación en restaurantes/negocios con otras marcas	10	10	0	0	0	0	0
Diseño, promoción y venta de oferta para incremento de consumo recurrente	290	63	90	108	7	10	12
Diseño, promoción y venta de oferta para incremento de consumo nuevo	155	36	49,5	54	4	5.5	6
Total de presupuesto	2.449	214	245,5	270	559,5	569,5	590

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Presupuesto del plan de operaciones²⁰

Iniciativa estratégica (en millones de US\$)	2008	2009	2010	Total	OPEX	CAPEX
Desarrollo e implementación del sistema de Compras Sinérgicas	30			30	10%	90%
Mejora en control de calidad y eficiencia para: <ul style="list-style-type: none"> ○ Transferencia de propios a franquiciados ○ Crecimiento eficiente, más restaurantes con suministro y distribución eficiente 	10	10	15	35	100%	0%
Mejora tecnológica de los procesos de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Producción, ventas y atención al cliente ○ Suministro para el incremento de los 3.007 restaurantes 	120	140	140	420	10%	90%
Oferta de complementos saludables de McDonald's y Menú Orgánico	34	34	34	102	100%	0%
Mejora en eficiencia de la atención de delivery	30	30	30	90	50%	50%
Implementación de "Drive Thru" en Europa, APMEA y en el mercado chino	26	26	26	78	10%	90%
TOTAL	250	240	245	735		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

¹⁹ Ver anexo 7.

²⁰ Ver anexo 9.

Anexo 10. Presupuesto de los planes funcionales (continúa de la página anterior)

Presupuesto del plan de recursos humanos

Iniciativa estratégica (en millones de US\$)	2008	2009	2010	Total	OPEX
Desarrollar un programa de líneas de carrera para el personal de operaciones externas (1)	20	20	20	60	100%
Implementar planes de entrenamiento de personal en atención al cliente y ventas (2)	25	25	25	75	100%
Plan de compensaciones basado en el incremento del consumo promedio de cliente por visita.(3)	25	25	25	75	100%
TOTAL	70	70	70	210	100%

(1) Presupuesto: US\$ 20 millones/año en promoción para aproximadamente 10.000 empleados/año.

(2) Presupuesto: US\$ 10 millones/año en desarrollo y entrenamiento de aproximadamente 10.000 empleados de restaurantes nuevos y de US\$ 15 millones/año en entrenamiento adicional de aproximadamente 65.000 empleados de restaurantes propios.

(3) Bonificación de los mil restaurantes con mayor consumo promedio por visita (ARPC) y número de visitas. Bono promedio de US\$ 2.000 por año por empleado de restaurante premiado..

Fuente: Elaboración propia, 2016

Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

Iniciativa estratégica (en millones de US\$)	Total	OPEX	CAPEX	OPEX			CAPEX		
				2008	2009	2010	2008	2009	2010
Inversión en I&D y equipamiento (ver plan de operaciones)	0	10%	90%	0	0	0	0	0	0
Auditorías a proveedores	15	100%	0%	5	5	5	0	0	0
Programas con grupos ambientalistas	35	10%	90%	1	1	1,5	9	9	13,5
Expandir el procedimiento de Anotador Ambiental al 100% de los mercados	35	100%	0%	10	10	15	0	0	0
Fortalecer y actualizar la política global de antibióticos.	30	100%	0%	10	10	10	0	0	0
Refuerzo del acuerdo con Environmental Defense con su política de bosque lluvioso	30	10%	90%	1	1	1	9	9	9
Actualizar y fortalecer la política ambiental global ampliando el reciclaje en un 10% anual	40	50%	50%	5	7,5	7,5	5	7,5	7,5
Actualizar y fortalecer la política de bienestar animal	25	10%	90%	0,5	1	1	4,5	9	9
TOTAL	210			33	36	41	28	35	39

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 11. Estado de resultados

Estado de resultados de la empresa incluyendo plan estratégico

Proyecciones en millones de US\$	2010	2009	2008	Año base 2007 ²¹	Δ base 2007 a 2010
Ingresos					
Ventas por restaurantes operados por la compañía	16.766	16.661	16,596	16.611	0,9%
Ingresos por restaurantes franquiciados y afiliados	7.068	6.778	6.482	6.176	14,4%
Ingresos adicionales por nuevas estrategias	361	311	262	0	0
Ingresos operativos	24.195	23750	23.340	22.787	6,2%
Total costos y gastos de operación	16.640	16,852	17.100	17.238	-3,5%
Ingresos de operación	7.555	6,898	6.240	5.549	36,1%
Gastos de intereses	0	0	0	410	
Otros ingresos no operativos	414	426	448	103	
Ingresos de operaciones antes de provisión e impuestos	7.968	7,324	6.689	5.242	52,0%
Provision para impuestos	2.280	2,079	1.881	1.237	84,3%
Depreciación y amortización	1.377	1,315	1.254		
Ingresos de operaciones continuas	4.311	3,930	3.554	4.005	7,7%
Ingresos operaciones no continuas (con impuestos)				60	0%
Ingresos netos	4.311	3,930	3.554	4.065	6,1%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Estado de resultados de la empresa sin incluir plan estratégico

Proyecciones en millones de US\$	2010	2009	2008	Año Base 2007	Δ Base 2007 a 2010
Ingresos					
Ventas por restaurantes operados por la compañía	14.141	14.502	14.910	16.611	-14,9%
Ingresos por restaurantes franquiciados y afiliados	6.435	6.397	6.354	6.176	4,2%
Total ingresos	20.576	20.899	21.265	22.787	-9,7%
Total costos y gastos de operación	15.253	15.545	15.875	17.238	-11,5%
Ingresos de operación	5.323	5.354	5.390	5.549	-4,1%
Gastos de intereses	0	0	0	410	
Otros ingresos no operativos				103	
Ingresos de operaciones continuas antes de provisión e impuestos	5.323	5.354	5.390	5.242	1,5%
Provision para impuestos	1.842	1.853	1.865	1.237	48,9%
Depreciación	1.343	1.282	1.221		
Ingresos de operaciones continuas	2.138	2.219	2.304	4.005	-46,6%
Ingresos operaciones no continuas (con impuestos)				60	
Ingresos netos	2.138	2.219	2.304	4.065	-47,4%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

²¹ Para efectos de comparación los gastos operativos del 2007 han sido ajustados en US\$ 1.670 millones por deterioro de activos y otros.

Anexo 11. Estado de resultados (continúa de la página anterior)

Estado de resultados de la empresa incluyendo plan estratégico

Proyecciones en millones de US\$	2010	2009	2008	Año base 2007
Ingresos				
Ventas por restaurantes operados por la compañía	2.625	2.159	1.686	0
Ingresos por restaurantes franquiciados y afiliados	633	380	128	0
Ingresos adicionales por nuevas estrategias	361	311	262	0
Ingresos operativos	3.619	2.851	2.076	0
Total costos y gastos de operación	1.387	1.307	1.225	0
Ingresos de operación	2.232	1.544	851	0
Gastos de intereses	0	0	0	0
Otros ingresos no operativos	414	426	448	
Ingresos de operaciones antes de provisión e impuestos	2.646	1.970	1.299	0
Provision para impuestos	438	226	16	0
Depreciación y amortización	34	33	33	0
Ingresos de operaciones continuas	2.174	1.711	1.250	0
Ingresos de operaciones no continuas (con impuestos)	0	0	0	0
Ingresos netos	2.174	1.711	1.250	0

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Nota biográfica

Gustavo Jesús Cortina Villar

Nació en Lima, el 19 de febrero de 1955. Contador Público Colegiado, graduado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Auditor financiero independiente registrado en el Colegio de Contadores Públicos de Lima, cuenta con un Diplomado en Contabilidad y Finanzas de la Escuela de Graduados (ESAN) y un Diplomado en Gestión de Proyectos de Tecnología de la Información de la Unidad de Postgrado de Ingeniería de Sistemas e Informática (UNMSM). Tiene experiencia laboral como supervisor de Auditoría Financiera de la Contraloría General de la República; en la Gerencia de Administración y Finanzas en los sectores estatal y privado, y auditor financiero de la firma transnacional de auditoría Deloitte. Actualmente desempeña el cargo de asesor especialista financiero de la Secretaría Permanente General del Fondo Metropolitano de Inversiones (INVERMET).

César Hugo Muñoz Flores

Nació en Huancayo, el 29 de abril de 1963. Ingeniero mecánico electricista, graduado en la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). Cuenta con estudios de Maestría en Energética (UNI), Diplomado en Gestión de Programas y Portafolio de Proyectos en la Pontificia Universidad Católica del Perú, y una certificación en Gobierno de Tecnología de Información y certificación en el Frameworks de la industria de Telecomunicaciones TM-Forum (Telecom Management Forum). Tiene experiencia laboral en gestión de proyectos, programas y arquitectura empresarial. Ha liderado el planeamiento estratégico y proyectos de transformación de tecnología de información en diversas organizaciones. Actualmente se desempeña como gerente de Desarrollo de Proyectos de Transformación de Negocio de Telefónica del Perú.

Víctor Manuel Villar Díaz

Nació en Lima el 29 de agosto de 1955. Ingeniero Industrial, graduado en la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). Ha obtenido la certificación CPIM® (Certified in Production and Inventory Management) por APICS® (American Production and Inventory Management) y como PMP® (Project Management Professional) por PMI® (Project Management Institute). Se graduó en el Programa de Alta Dirección (PADE) de la Universidad de Piura y en el programa Leadership Master Class 2010 del PMI®. Tiene experiencia laboral de más de 30 años en la industria de la construcción y de tecnologías de información. Durante 16 años ha sido docente en la especialización de Dirección de Proyectos de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Desde el año 2013 se desempeña como director externo del Programa de Maestría en Administración y Dirección de Proyectos de la UPC.